

Министерство образования и науки Российской Федерации
федеральное государственное автономное образовательное учреждение
высшего образования
**«НАЦИОНАЛЬНЫЙ ИССЛЕДОВАТЕЛЬСКИЙ
ТОМСКИЙ ПОЛИТЕХНИЧЕСКИЙ УНИВЕРСИТЕТ»**

Инженерная школа неразрушающего контроля и безопасности
Направление подготовки 27.03.02 «Управление качеством»
Отделение контроля и диагностики

БАКАЛАВРСКАЯ РАБОТА

Тема работы
Совершенствование организационной культуры компании

УДК 005.32

Студент

Группа	ФИО	Подпись	Дата
1Г51	Болошко Светлана Владимировна		

Руководитель ВКР

Должность	ФИО	Ученая степень, звание	Подпись	Дата
Доцент ОКД	Чичерина Наталия Викторовна	к.пед.н		

КОНСУЛЬТАНТЫ:

По разделу «Финансовый менеджмент, ресурсоэффективность и ресурсосбережение»

Должность	ФИО	Ученая степень, звание	Подпись	Дата
Доцент ОСГН ШБИП	Криницына Зоя Васильевна	к.т.н		

По разделу «Социальная ответственность»

Должность	ФИО	Ученая степень, звание	Подпись	Дата
Старший преподаватель отделения общетехнических дисциплин	Гуляев Милий Всеволодович			

ДОПУСТИТЬ К ЗАЩИТЕ:

Руководитель ООП	ФИО	Ученая степень, звание	Подпись	Дата
Доцент ОКД	Чичерина Наталия Викторовна	к.пед.н		

Томск – 2019 г.

Запланированные результаты обучения по программе

Код результата	Результат обучения (выпускник должен быть готов)	Требование ФГОС ВО, критериев и/или заинтересованных сторон
<i>Обще профессиональные и профессиональные компетенции</i>		
P1	Способность применять современные базовые естественнонаучные, математические инженерные знания, научные принципы, лежащие в основе профессиональной деятельности для разработки, внедрения и совершенствования систем менеджмента качества организации, учитывая экономические, экологические аспекты.	Требования ФГОС (ОК-3,ОПК-4, ПК-1, ПК-13). Критерий 5 АИОР (п.5.2.1, 5.2.2, 5.2.8), согласованный с требованиями международных стандартов <i>EURACE</i> и <i>FEANI</i>
P2	Способность принимать организационно-управленческие решения, выбирать, использовать, внедрять инструменты, средства и методы управления качеством на основе анализа экономической целесообразности.	Требования ФГОС (ОПК-2,ПК-3, ПК-5, ПК-8, ПК-19). Критерий 5 АИОР (п.5.2.3, 5.2.7), согласованный с требованиями международных стандартов <i>EURACE</i> и <i>FEANI</i>
P3	Способность осуществлять идентификацию основных, вспомогательных процессов и процессов управления организацией, участвовать в разработке их моделей, проводить регламентацию, мониторинг, оценку результативности, оптимизацию, аудит качества.	Требования ФГОС (ПК-2, ПК-4, ПК-14, ПК-17, ПК-18, ПК-20). Критерий 5 АИОР (п.5.2.6), согласованный с требованиями международных стандартов <i>EURACE</i> и <i>FEANI</i>
P4	Способность проектировать системы управления качеством производства на основе современных подходов к управлению качеством, знаниями, рисками, изменениями, разработке стратегии с использованием информационных технологий; учитывая требования защиты информации и правовые основы в области обеспечения качества.	Требования ФГОС (ОПК-1, ОПК-3, ПК-6, ПК-9, ПК-15, ПК-22). Критерий 5 АИОР (п.5.2.1), согласованный с требованиями международных стандартов <i>EURACE</i> и <i>FEANI</i>
P5	Способность использовать базовые знания в области системного подхода для управления деятельностью организации на основе качества с учетом методологии и мирового опыта применения современных концепций повышения конкурентоспособности продукции.	Требования ФГОС (ПК-10, ПК-11, ПК-16, ПК-21, ПК-23). Критерий 5 АИОР (п.5.2.4), согласованный с требованиями международных стандартов <i>EURACE</i> и <i>FEANI</i>
<i>Общекультурные компетенции</i>		
P6	Способность самостоятельно учиться и повышать квалификацию в течение всего периода профессиональной деятельности, находить, интерпретировать, критически оценивать необходимую информацию, соблюдать основные требования информационной безопасности.	Требования ФГОС (ОК-1,7,8). Критерий 5 АИОР (п.5.2.5,5.2.14), согласованный с требованиями международных стандартов <i>EURACE</i> и <i>FEANI</i>
P7	Способность результативно работать индивидуально, в качестве члена команды, в	Требования ФГОС (ОК-5,6, ПК-7, ПК-12, ПК-25).

Код результата	Результат обучения (выпускник должен быть готов)	Требование ФГОС ВО, критериев и/или заинтересованных сторон
	том числе интернациональной, состоящей из специалистов различных направлений и квалификаций, а также руководить малым коллективом, демонстрировать ответственность за результаты работы.	Критерий 5 АИОР (п.5.2.9), согласованный с требованиями международных стандартов <i>EURACE</i> и <i>FEANI</i>
P8	Способность ориентироваться в вопросах социального устройства, истории развития современного общества, аспектах устойчивого развития, социальной ответственности.	Требования ФГОС (ОК-2,4,9). Критерий 5 АИОР (п.5.2.12), согласованный с требованиями международных стандартов <i>EURACE</i> и <i>FEANI</i>

Инженерная школа неразрушающего контроля и безопасности
Направление подготовки 27.03.02 «Управление качеством»
Отделение контроля и диагностики

УТВЕРЖДАЮ:
Руководитель ООП _____ Чичерина Н.В.
(Подпись) (Дата) (Ф.И.О.)

В форме:		Бакалаврской работы	
Студенту:			
Группа		ФИО	
1Г51		Болошко Светлана Владимировна	
Тема работы:			
Совершенствование организационной культуры компании			
Утверждена приказом директора (дата, номер)			
Срок сдачи студентом выполненной работы:			

Исходные данные к работе	<p>Объектом исследования выпускной квалификационной работы является организационная культура предприятия АО «Сибкабель». Цель исследования – проанализировать систему организационной культуры на предприятии и найти способы ее совершенствования.</p>
Перечень подлежащих исследованию, проектированию и разработке вопросов	<ul style="list-style-type: none"> - изучение теоретических основ организационной культуры предприятия; - анализ деятельности и системы организационной культуры на предприятии; - совершенствование корпоративной культуры на предприятии.
Перечень графического материала	<ol style="list-style-type: none"> 1. Изображения 2. Графики

Консультанты по разделам выпускной квалификационной работы	
Раздел	Консультант
Финансовый менеджмент, ресурсоэффективность и ресурсосбережение	Криницына Зоя Васильевна
Социальная ответственность	Гуляев Милий Всеволодович

Дата выдачи задания на выполнение выпускной квалификационной работы по линейному графику	
---	--

Задание выдал руководитель:

Должность	ФИО	Ученая степень, звание	Подпись	Дата
Доцент ОКД	Чичерина Н.В.			

Задание принял к исполнению студент:

Группа	ФИО	Подпись	Дата
1Г51	Болошко Светлана Владимировна		

ЗАДАНИЕ ДЛЯ РАЗДЕЛА «ФИНАНСОВЫЙ МЕНЕДЖМЕНТ, РЕСУРСОЭФФЕКТИВНОСТЬ И РЕСУРСОСБЕРЕЖЕНИЕ»

Студенту:

Группа	ФИО
1Г51	Болошко Светлана Владимировна

Школа	Инженерная школа неразрушающего контроля	Отделение	Отделение диагностики и контроля
Уровень образования	Бакалавриат	Направление/специальность	Управление качеством

Исходные данные к разделу «Финансовый менеджмент, ресурсоэффективность и ресурсосбережение»:

1. Стоимость ресурсов научного исследования (НИ): материально-технических, энергетических, финансовых, информационных и человеческих.	Использование информации, содержащейся в стандартах и документах предприятия, периодических изданиях, методиках и пособиях, нормативно-правовых документах. Получение информации во время консультации с руководителями, опросов, наблюдений.
2. Нормы и нормативны расходования ресурсов	
3. Используемая система налогообложения, ставки налогов, отчислений, дисконтирования и кредитования	

Перечень вопросов, подлежащих исследованию, проектированию и разработке:

1. Оценка коммерческого и инновационного потенциала НИ	Разработка и составление портрета потенциального потребителя разработки; определение сильных и слабых сторон организации путем проведения SWOT-анализа; выбор метода получения коммерческой прибыли научного проекта.
2. Разработка устава научно-технического проекта	Определение всех заинтересованных сторон с оценкой их потенциальных ожиданий и требований; разработка целей, ожидаемых результатов и требований научного проекта.
3. Планирование процесса управления НИ: структура и график проведения, бюджет, риски и организация закупок	Определение структуры работы. Расчет трудоемкости выполнения работ. Построение ленточной диаграммы для написания исследования. Бюджет научных исследований : основная ЗП, дополнительная ЗП , страховые и накладные расходы
4. Определение ресурсной, финансовой, экономической эффективности	Проведение оценки эффективности проекта.

Перечень графического материала (с точным указанием обязательных чертежей):

1. Матрица SWOT-анализа
2. Сетевой график

Дата выдачи задания для раздела по линейному графику	
--	--

Задание выдал консультант:

Должность	ФИО	Ученая степень, звание	Подпись	Дата
Доцент ОСГН ШБИП	Криницына Зоя Васильевна	к.т.н.		

Задание принял к исполнению студент:

Группа	ФИО	Подпись	Дата
1Г51	Болошко Светлана Владимировна		

ЗАДАНИЕ ДЛЯ РАЗДЕЛА «СОЦИАЛЬНАЯ ОТВЕТСТВЕННОСТЬ»

Студенту:

Группа	ФИО
1Г51	Болошко Светлана Владимировна

Школа	Инженерная школа неразрушающего контроля и безопасности	Подразделение	Отделение диагностики и контроля
Уровень образования	Бакалавриат	Направление/специальность	Управление качеством

Исходные данные к разделу «Социальная ответственность»:

1. Характеристика объекта исследования.	Совершенствование организационной культуры компании. Данная документированная информация может быть применена на любом производстве любой отрасли. Рабочим местом является офисное помещение.
---	---

Перечень вопросов, подлежащих исследованию, проектированию и разработке:

1. Правовые и организационные вопросы обеспечения безопасности.	Рассмотреть специальные правовые нормы трудового законодательства; организационные мероприятия при компоновке рабочей зоны.
2. Производственная безопасность	<p>Проанализировать потенциально возможные вредные и опасные факторы при разработке и эксплуатации проектируемого решения. Разработать мероприятия по снижению воздействия вредных и опасных факторов:</p> <ul style="list-style-type: none"> – электроопасность (в т.ч. статическое электричество, средства защиты); – неудовлетворительный микроклимат; – неудовлетворительное освещение; – повышенный уровень шума; – повышенная напряженность электромагнитного поля.
2. Экологическая безопасность	<ul style="list-style-type: none"> – анализ воздействия объекта на литосферу (отходы, утилизация компьютерной техники и периферийных устройств); – решение по обеспечению экологической безопасности.
3. Безопасность в чрезвычайных ситуациях:	<ul style="list-style-type: none"> – Анализ возможных ЧС при разработке и эксплуатации проектируемого решения; – выбор наиболее типичной ЧС; – разработка превентивных мер по предупреждению ЧС; – разработка действий в результате возникшей ЧС и мер по ликвидации её последствий. – Пожаровзрывоопасность (причины, профилактические мероприятия, первичные средства пожаротушения)

Дата выдачи задания для раздела по линейному графику	
---	--

Задание выдал консультант:

Должность	ФИО	Ученая степень, звание	Подпись	Дата
Старший преподаватель отделения общетехнических дисциплин	Гуляев Милий Всеволодович			

Задание принял к исполнению студент:

Группа	ФИО	Подпись	Дата
1Г51	Болошко Светлана Владимировна		

РЕФЕРАТ

Выпускная квалификационная работа 94 страницы, 20 таблиц, 5 рисунков, 37 источников.

Ключевые слова: организационная культура, совершенствование организационной культуры, корпоративная культура, ценности, нормы поведения.

Объектом исследования выпускной квалификационной работы является организационная культура предприятия АО «Сибкабель».

Цель исследования – проанализировать систему организационной культуры на предприятии и найти способы ее совершенствования.

Для достижения цели поставлены следующие задачи:

- изучить понятия, значение, виды и факторы организационной культуры;
- выявить направления совершенствования культуры компании;
- изучить деятельность и проанализировать организационную культуру предприятия;
- разработать рекомендации по совершенствованию культуры и проект кодекса корпоративной культуры.

Практическая значимость исследования – разработан перечень рекомендаций для совершенствования организационной культуры и создан проект кодекса корпоративной культуры для АО «Сибкабель».

Оглавление

Введение	12
1. Теоретические основы совершенствования организационной культуры предприятия.....	13
1.1. Понятие и значение организационной культуры	13
1.2. Виды и факторы организационной культуры	17
1.3. Направления совершенствования организационной культуры.....	27
1.4. Оценка эффективности управления организационной культурой.....	31
2. Анализ деятельности и системы организационной культуры на предприятии АО «Сибкабель».....	37
2.1 Социально-экономическая характеристика предприятия	37
2.2 Анализ структуры и движения персонала на предприятии	39
2.3 Анализ внешней и внутренней среды	42
3. Совершенствование корпоративной культуры на предприятии	46
3.1. Рекомендации по совершенствованию корпоративной культуры	46
3.2. Проект кодекса корпоративной культуры компании	48
4. Финансовый менеджмент, ресурсоэффективность и ресурсоснабжение	54
4.1. Потенциальные потребители результатов исследования	54
4.2. SWOT-анализ научно-исследовательской работы	54
4.3. Структура работ в рамках научно-исследовательского проекта.....	58
4.4. Определение трудоемкости выполнения работ.....	60
4.5. Разработка графика проведения научного исследования	61
4.6. Бюджет научно-технического исследования (НТИ)	65
4.6.1. Расчет материальных затрат НТИ.....	65
4.6.2. Основная заработная плата исполнителей темы	66
4.6.3. Дополнительная заработная плата исполнителей темы	68
4.6.4. Отчисления во внебюджетные фонды (страховые отчисления)	69
4.6.5. Накладные расходы	70
4.6.6. Определение эффективности исследования.....	71

5. Социальная ответственность	73
5.1. Введение	73
5.2. Правовые и организационные вопросы обеспечения безопасности	73
5.2.1. Специальные (характерные для проектируемой рабочей зоны) правовые нормы трудового законодательства.	73
5.2.2. Организационные мероприятия при компоновке рабочей зоны.	74
5.3. Производственная безопасность	75
5.3.1. Неудовлетворительный микроклимат	75
5.3.2. Недостаточная освещенность рабочей зоны	77
5.3.3. Повышенный уровень шума на рабочем месте	78
5.3.4. Поражение электрическим током	79
5.3.5. Повышенный уровень статического электричества	79
5.4. Экологическая безопасность	80
5.4.1. Анализ влияния объекта исследования на окружающую среду.	80
5.4.2. Анализ влияния процесса исследования на окружающую среду.	82
5.5. Безопасность в чрезвычайных ситуациях	83
5.5.1. Анализ вероятных ЧС, которые может инициировать объект исследований и обоснование мероприятий по предотвращению ЧС	83
5.5.2. Анализ вероятных ЧС, которые могут возникнуть при проведении исследований и обоснование мероприятий по предотвращению ЧС	84
5.6. Заключение по разделу социальная ответственность	85
Заключение	87
Список использованных источников	88
Приложение А. Факторы формирования организационной культуры.	92
Приложение Б. Качество культуры организации	93
Приложение В. Анкета для оценки организационной культуры	94

Введение

На сегодняшний день тема организационной культуры является одной из актуальных и популярных. Организационная культура компании охватывает жизнь коллектива, объединяя ее духовную и материальную части. Организационная культура проявляется через моральные нормы и материальные ценности, преобладающие в компании, действующий кодекс поведения и существующие ритуалы, стандарты качества и внешний вид сотрудников. Организационная культура реализуется в выбранной стратегии компании и отражается в философии управления руководства. Проявления организационной культуры можно заметить, как только переступаешь порог любого предприятия. Она обуславливает поведение персонала предприятия и помогает новым сотрудникам быстро адаптироваться. Культура организации имеет большое значение для достижения успехов в деятельности компании.

Организационная культура считается одним из наиболее значимых нематериальных активов предприятия и во многом она определяет направление вектора его развития. Уровень организационной культуры и эффективность управление культурой сильно влияют на конкурентоспособность предприятия и его инвестиционную привлекательность.

1. Теоретические основы совершенствования организационной культуры предприятия

1.1. Понятие и значение организационной культуры

В современной литературе не существует универсального определения понятия организационная культура. Существует множество определений, которые формулируются в зависимости от конкретных целей исследования.

Приведем некоторые определения термина «организационная культура»:

- исторически сложившаяся система общих традиций, ценностей, символов, убеждений, формальных и неформальных правил поведения членов организации, выдержавших испытание временем;
- система ценностей и убеждений, разделяемых всеми работниками фирмы, предопределяющая их поведение, характер жизнедеятельности организации;
- разделяемые членами организации философия, идеология, ценности, нормы, которые связывают организацию в единое целое;
- набор поддерживаемых всеми членами организации установок, ценностей, представлений, которые направляют поведение членов данной организации.

Все толкования термина «организационная культура» имеют сходство в том, что это совокупность правил, убеждений, ценностей, которые определяют поведение членов организации.

Основываясь на этом, можно сформировать одно обобщающее определение, которое будет использоваться в данной работе. Организационная культура – это убеждения, нормы поведения, установки и ценности, которые являются теми неписанными правилами, определяющими как должны работать и вести себя люди в определенной организации.

Организационная культура ориентирована прежде всего на внутреннюю среду предприятия. Она проявляется в организационном поведении

сотрудников. Организационная культура состоит из ценностей, установок, убеждений, значений и норм, которые разделяют люди и группы внутри организации [1]. Например, культура внутри организации влияет на то, как сотрудники ведут себя, как они принимают решения и как они решают бизнес-проблемы. Культура организации, которая развивается в течение долгого времени, очень сильна, ее можно назвать ДНК компании. Вы можете быстро почувствовать культуру организации, просто посмотрев вокруг и поговорив с людьми, которые в ней работают. Организационная культура выражается в организации в сложившейся системе отношений, через типовые решения, принимающимися сотрудниками. Это можно назвать ритуалами организации, которые остаются постоянными с течением времени.

Сосредоточимся на одном аспекте - «ценностях». В этом случае используется значение как общий термин для всей организации, а также как ярлык для определения ежедневных взаимодействий между отдельными сотрудниками.

Например, компания может ценить автономию. В более широком масштабе, вы можете реализовать автономию, позволяя лидерам управлять своими командами с минимальным вмешательством. Однако, чтобы по-настоящему внедрить это в культуру, вам нужно, чтобы каждый сотрудник, от стажера до вице-президента, чувствовал себя автономно в отношении своих собственных графиков и рабочей нагрузки.

Важно различать разницу между «ценностью» и «поведением». Компания может ценить доброту, но для того, чтобы действительно создать сострадательную культуру, вам нужно убедиться, что каждый сотрудник следует определенным правилам поведения. Доброта может означать что угодно, от участия во время командных прогулок, до открытости новым идеям во время встреч. Если ценности не влияют на повседневную работу сотрудников, невозможно создать желаемую организационную культуру.

Наконец, очень важно, чтобы у компании было общее видение. Без общего видения сотрудникам будет трудно работать вместе для достижения общей цели, принимать эффективные решения и продвигать компанию вперед. Кроме того, видение является мотивирующим фактором, который может поддерживать занятость сотрудников в трудные времена.

Можно выделить четыре основных свойства организационной культуры: общность, объективность, иерархичность, системность. Общность говорит о том, что не только все знания, убеждения и ценности, но и многое другое используется для удовлетворения глубинных потребностей членов организации [2]. Объективность означает, что основы культуры само собой разумеются и не требуют никаких доказательств. Иерархичность говорит, что во главе культуры ставятся самые приоритетные ценности, далее идет ранжирование ценностей. Системность организационной культуры проявляется в том, что она объединяет отдельные элементы в единое целое, тем самым являясь сложной системой.

Организационная культура не может быть заимствована или сконструирована и внедрена, она уникальна и формируется в каждой организации со временем. Большое значение при формировании культуры имеют сложившиеся традиции, история предприятия, а также история самого коллектива.

В развитии предприятия организационная культура имеет огромное значение. Организационная культура является источником стабильности и надежности на предприятии. Она придает сотрудникам организационную идентичность и создает у сотрудников ощущение социальной защищенности. Они становятся уверенными в своей организации и в своем положении в ней. Помимо этого, наличие организационной культуры очень помогает новым сотрудникам влиться в сложившийся коллектив. Зная основы культуры своей компании, они правильно понимают происходящие в организации события, определяя в них самое важное. Также внутриорганизационная культура стимулирует высокую ответственность сотрудников при выполнении своих непосредственных задач.

В случае если организационная культура согласуется с общей целью предприятия, то она становится важной частью организационной эффективности. Большинство современных организаций рассматривают свою культуру как один из мощных стратегических инструментов. Организационная культура позволяет обеспечить продуктивное взаимодействие всех подразделений и сотрудников компании, ориентируя их на общие цели. Она способствует повышению мотивации сотрудников и эффективности бизнес-процессов предприятия. К тому же организационная культура обеспечивает положительный имидж компании для всех заинтересованных сторон.

Организационная культура влияет непосредственно на усиление взаимопонимания между работниками, это «клей, удерживающий игроков вместе». При наличии организационной культуры, можно отбросить внешний контроль, так как организационное поведение сотрудников, соблюдавших неписанные правила, можно предвидеть [3]. Поэтому на смену внешнему контролю в организации приходит самоконтроль.

Организационная культура настолько важна, что может явиться либо питательной средой для осуществления самых дерзких планов, либо «болотом», в котором увязнет самая хорошая идея.

Культура организации определяет правильный способ поведения внутри организации. Эта культура состоит из общих убеждений и ценностей, установленных лидерами, которые затем распространяются и укрепляются различными методами, что в конечном итоге формирует восприятие, поведение и понимание сотрудников. Организационная культура устанавливает контекст для всего, что делает предприятие. Поскольку отрасли и ситуации значительно различаются, не существует универсального шаблона культуры, который отвечал бы потребностям всех организаций.

Сильная культура является общим знаменателем среди самых успешных компаний. У всех есть консенсус в отношении культурных приоритетов, и эти ценности сосредоточены не на отдельных людях, а на организации и ее целях [4]. Лидеры в успешных компаниях живут своей культурой каждый день и

стараятся изо всех сил сообщать о своей культурной самобытности сотрудникам, а также потенциальным новым сотрудникам. Они понимают свои ценности и то, как эти ценности определяют их организацию и определяют, как организация работает.

И наоборот, неэффективная культура может разрушить организацию и ее руководство. Отстраненные сотрудники, высокая текучесть кадров, плохие отношения с клиентами и низкая прибыль - примеры того, как неправильная культура может негативно повлиять на прибыль.

1.2. Виды и факторы организационной культуры

Культура организации включает в себя субъективные и объективные элементы. К субъективным элементам можно отнести ценности, верования, мифы и образы, ритуалы и запреты, которые имеют отношение к истории предприятия и жизни ее основателей. Объективные элементы характеризуют материальный аспект функционирования предприятия и включают в себя символику, цвета, удобство и оформление интерьера, мебель, внешний вид зданий, оборудование и др.

Виды организационной культуры чаще всего вырабатываются и изменяются в ходе осуществления человеческой деятельности [5]. Сотрудники организации в своем взаимодействии со временем формируют и совершенствуют нормы и взаимные ожидания, оказывающие большое влияние на их последующее поведение.

Виды организационных культур можно разделить по шести характеристикам:

- По степени взаимоадекватности ценностей;
- По степени и интенсивности разделяемости ценностей;
- По степени соответствия ценностей сотрудников и организации;
- По содержанию доминирующих ценностей;

- По характеристикам организации;
- По влиянию на эффективность учреждения.

Виды организационных культур представлены на рисунке 1.

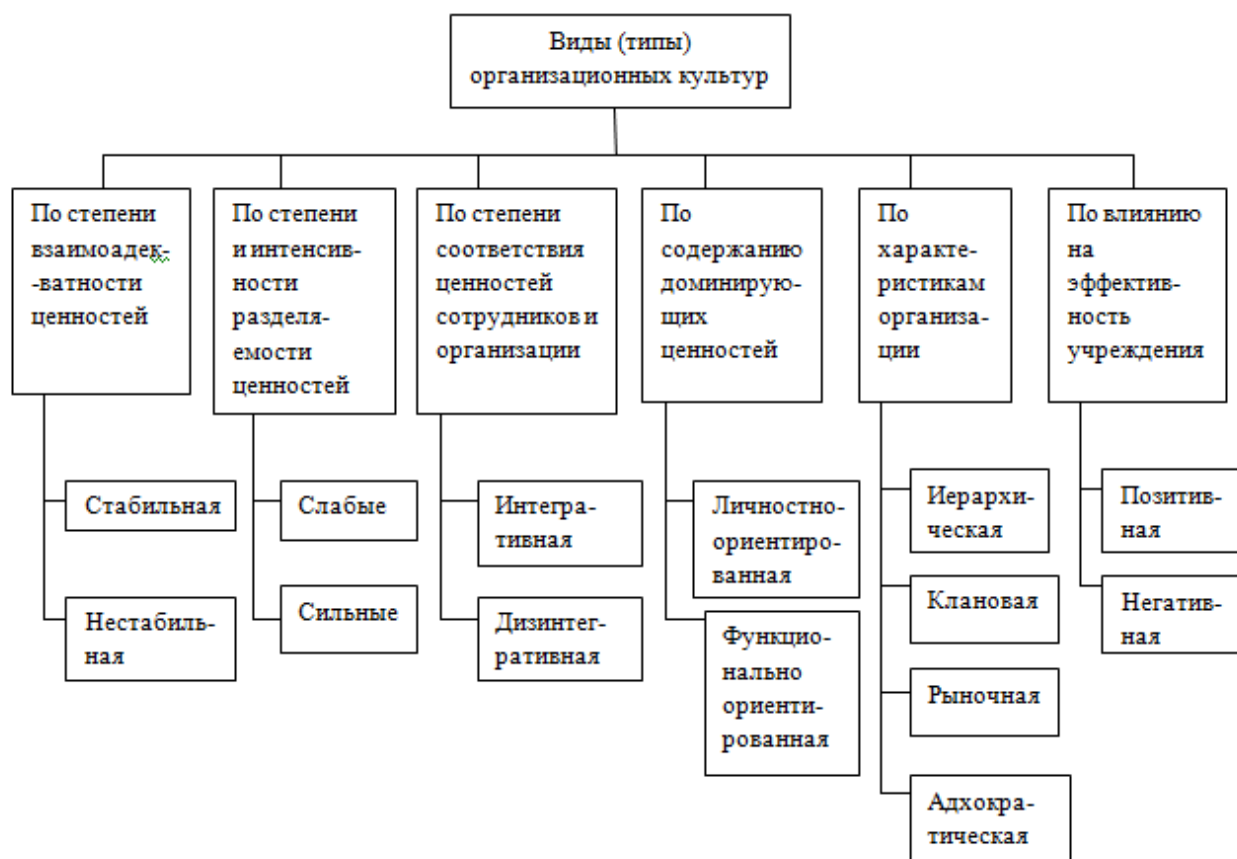


Рисунок 1 – Виды (типы) организационных культур

Наиболее распространенными разновидностями организационных культур являются культуры, выделяющиеся по характеристикам самой организации: иерархическая (бюрократическая), клановая, рыночная и адхократическая.

Данная разновидность организационных культур была создана К.Камероном и Р.Куинном [6]. В основе этой типологии заложены четыре группы критериев, определяющие основные ценности организации:

- дискретность и гибкость;
- контроль и стабильность;

- интеграция и внутренний фокус;
- дифференциация и внешний фокус.

Типология организационных культур по К.Камерон и Р.Куинн представлена на рисунке 2.



Рисунок 2 - Типология организационных культур по К.Камерон и Р.Куинн

1. Клановая организационная культура. Эта рабочая среда является дружелюбной. У людей много общего, и это похоже на большую семью. Лидеры или руководители считаются наставниками или, возможно, даже фигурами отца. Организация объединена верностью и традицией. Есть большая вовлеченность. Организация подчеркивает долгосрочное развитие человеческих ресурсов и связывает коллег по морали. Успех определяется в рамках удовлетворения потребностей клиентов и заботы о людях. Организация способствует командной работе, участию и достижению консенсуса.

2. Адхократическая организационная культура. Это динамичная и творческая рабочая среда. Сотрудники рискуют. Лидеры считаются новаторами и людьми, идущими на риск. Эксперименты и инновации являются связующим материалом внутри организации. Известность подчеркивается. Долгосрочная цель - расти и создавать новые ресурсы. Доступность новых продуктов или

услуг рассматривается как успех. Организация продвигает индивидуальную инициативу и свободу.

3. Иерархическая (бюрократическая) организационная культура. Это формализованная и структурированная рабочая среда. Процедуры решают, что люди делают. Лидеры гордятся своей эффективностью координации и организации. Поддержание бесперебойного функционирования организации является наиболее важным. Формальные правила и политика держат организацию вместе. Долгосрочные цели - это стабильность и результаты в сочетании с эффективным и плавным выполнением задач. Надежная доставка, четкое планирование и низкие затраты определяют успех. Управление персоналом должно гарантировать работу и предсказуемость бизнеса.

4. Рыночная организационная культура. Это ориентированная на результат организация, которая делает упор на завершении работы и достижении цели. Люди конкурентоспособны и сосредоточены на целях. Лидеры - жесткие координаторы, производители и конкуренты одновременно. Они жесткие и имеют большие ожидания. Акцент на победе держит организацию вместе. Репутация и успех являются самыми важными. Долгосрочный акцент делается на конкурентной деятельности и достижении целей. Проникновение на рынок и акции являются определениями успеха. Конкурентоспособные цены и лидерство на рынке важны. Организационный стиль основан на конкуренции.

Культура пронизывает процесс управления и организации от начала до конца, играет огромную роль в организации общения, обуславливая логику мышления, восприятие и интерпретацию информации.

Сама организационная культура возникает и формируется под влиянием множества факторов [7]. Это множество можно разделить на две группы факторов: факторы внешней среды организации (объективные) и факторы внутренней среды организации (субъективные).

Простыми факторами внешней среды организации являются элементы внешней среды. Организация не контролирует, как будут формироваться элементы внешней среды.

Внешняя среда может быть разделена на 2 уровня: общая среда и рабочая среда.

Общая среда состоит из факторов, которые могут не иметь непосредственное влияние на рабочую деятельность, но, тем не менее, влияют на компанию.

Области общей среды являются широкими, тогда как области рабочей среды состоят из конкретных элементов организации.

Рассмотрим элементы общей среды:

1. Экономическая область.

Экономическим аспектом организации является общий статус экономической системы, в которой работает организация. Важными экономическими факторами для бизнеса являются инфляция, процентные ставки и безработица.

Эти факторы экономики всегда влияют на спрос продукции. Во время инфляции компания платит больше за свои ресурсы и, чтобы покрыть более высокие затраты, повышаются цены на сырье.

Когда процентные ставки высоки, клиенты менее склонны брать кредиты, и сама компания должна платить больше, когда берет кредиты. Когда уровень безработицы высок, компания может быть очень избирательной в отношении того, кого она нанимает. Также покупательская способность клиентов низкая, так как работает меньше людей.

2. Технологическая область.

Она включает в себя методы, доступные для преобразования ресурсов в продукты или услуги. Менеджеры должны быть осторожны с технологическим аспектом. Инвестиционное решение должно быть точным, новые технологии должны быть адаптированы к деятельности компании.

3. Социокультурная область.

Обычаи, нравы, ценности и демографические характеристики общества, в котором функционирует организация, составляют социокультурную область общей среды.

Социокультурная область должна быть хорошо изучена руководителем. Она указывает на продукт, услуги и стандарты поведения, которые общество, вероятно, примет и оценит. Стандарт делового поведения варьируется от культуры к культуре, также как и вкус, и необходимость тех или иных продуктов и услуг.

4. Политико-правовая область.

Политико-правовая область общей среды относится к правительственному праву бизнеса, взаимоотношениям бизнеса и правительства и общей политической и правовой ситуации в стране. Деловые законы страны устанавливают все преимущества и недостатки организации.

Хорошие отношения бизнеса и власти важны для экономики и, что наиболее важно, для бизнеса. А общая ситуация с исполнением законов и судьями в стране указывает на то, что в стране сложилась благоприятная ситуация в бизнесе.

5. Международная область.

Практически на каждую организацию влияет международная область. Это относится к степени, в которой организация вовлечена или задействована бизнесом в других странах.

Рабочая среда состоит из факторов, которые напрямую влияют на деятельность организации. Эти факторы включают поставщиков, клиентов, конкурентов, регуляторов и так далее.

Рассмотрим элементы рабочей среды:

1. Конкуренты.

На политику организации часто влияют конкуренты. Конкурентные компании на рынке всегда стараются остаться и опередить конкурентов. В нынешней мировой экономике конкуренция и конкуренты во всех отношениях

значительно возросли. Положительным эффектом этого является то, что у клиентов всегда есть варианты, а общее качество продукции повышается.

2. Клиенты.

«Удовлетворение клиента» - основная задача любой организации. Клиент - это тот, кто платит деньги за продукт или услуги организации. Это люди, которые приносят им прибыль, на которую ориентированы компании.

Руководители должны уделять пристальное внимание аспектам среды, в которой находятся клиенты.

3. Поставщики.

Поставщики – это лица, предоставляющие материалы для производства или обслуживания. Работа с поставщиками является важной задачей руководителя. Хорошие отношения между организацией и поставщиками важны для организации для того, чтобы постоянно следить за качеством исходных материалов.

4. Регуляторы.

Регуляторы - это лица в рабочей среде, которые имеют полномочия контролировать, регулировать или влиять на политику и практику организации. Правительственные агентства являются основным игроком в рабочей среде. Они создают группы интересов, чтобы попытаться повлиять на организации, а также на правительство. Профсоюзы и торговая палата являются общими примерами группы интересов.

5. Стратегические партнеры.

Ими являются организации и частные лица, с которыми организация заключает соглашение или договоренность в общих интересах. Эти стратегические партнеры так или иначе влияют на деятельность организации.

Помимо этого, формирование и изменение организационной культуры происходит под влиянием многих факторов внутренней среды организации. Один из признанных специалистов в области организационной культуры, Эдгар Шейн, разделил эти факторы на две группы: пять первичных и пять вторичных.

Пять первичных факторов внутренней среды организации:

1. Точки концентрации внимания высшего руководства. Это связано с тем, на что руководители чаще всего обращают свое внимание, что они считают самым важным для своей организации. Постепенно их точки концентрации превращаются в такие же точки для сотрудников. Затем данные точки концентрации включаются в число норм, на основе которых формируется критериальная база поведения сотрудников компании.

2. Реакция руководства на критические ситуации, возникающие в организации. Критические и незапланированные ситуации в компании вызывают у сотрудников сильное чувство беспокойства. В таких ситуациях важно поведение руководства компании, как оно подходит к разрешению таких ситуаций, чему отдает предпочтение. На основе этого формируется дальнейшая система ценностей и верований в организации.

3. Отношение к работе и стиль поведения руководителей. Руководители организации имеют очень особое и влиятельное положение. Сотрудники обращают большое внимание на стиль поведения руководителя и его отношение к работе. Так как руководитель имеет значимость для своих подчиненных, они принимают его стиль поведения и отношение к работе за эталон. Сознательно или неосознанно сотрудники компании подстраивают свою рабочую деятельность под ритм работы руководителя. Сотрудники во многом начинают использовать его подход к выполнению своих полномочий. На основе этого формируются устойчивые нормы рабочего поведения в организации.

4. Критериальная база поощрения сотрудников. Большую роль в формировании организационной культуры играет система вознаграждения и поощрения сотрудников, установленная в данной организации. Зная критерии, по которым происходит вознаграждение или же наказание, сотрудники организации определяют для себя представление о том, что и как необходимо делать или не делать. Установив это, сотрудники определяют ценности, которые закрепляют определенную организационную культуру.

5. Критериальная база отбора, назначения, продвижения и увольнения из организации. Так же, как и система вознаграждения, на формирование организационной культуры влияет система отбора, назначения, продвижения и увольнения сотрудников в организации. Установив критерии данной системы, сотрудники также определяют ценности, которые отражаются в организационной культуре.

В группу вторичных факторов в соответствии с концепцией Шейна входят следующие факторы:

1. Структура организации. Структура организации является ее каркасом. То, как распределяются функции и задачи между сотрудниками организации, между отделами, насколько широко используется делегирование полномочий, сильно влияет на сотрудников организации. В зависимости от этого они могут определить, насколько руководство дает им свободы в принятии решений, насколько доверяет им и ценит их собственную инициативу.

2. Система передачи информации и организационные процедуры. Деятельность сотрудников в организации регламентирована и контролируется различными нормами и процедурами. Рабочая связь сотрудников протекает по определенным схемам. Ответственность за проделанную работу сотрудники представляют в специальной форме и с определенной периодичностью. То есть деятельность сотрудников постоянно регулируется, что создает определенный климат в организации. Этот климат имеет большое влияние на поведение членов организации.

3. Внешний и внутренний дизайн и оформление помещения, в котором располагается организация. Принципы и способы размещения сотрудников говорят им об их позиции в организации. Стиль декорирования, дизайн помещения формирует у сотрудников представление об общем стиле организации. Все это, в конечном счете, влияет на формирование ценностных ориентиров, присущих организации.

4. Мифы и истории о важных событиях и лицах, игравших и играющих ключевую роль в жизни организации. В каждой организации существует множество легенд и рассказов об истории создания компании, о людях, которые оказали большое влияние на развитие, о главных событиях, связанных с историей компании. Все эти истории доводятся до сотрудников в яркой эмоциональной форме. Данные легенды и рассказы способствуют сохранению во времени системы устойчивых представлений о духе компании.

5. Формализованные положения о философии и смысле существования организации. Философия и цели организации, которые формулируются руководством в виде принципов работы, системы ценностей, правил, которым необходимо следовать, чтобы добиваться целей, поддерживать философию и дух организации, способствуют формированию организационной культуры. Происходит это только в том случае, если до каждого сотрудника доведены принятые философия и цели организации. Также это помогает сформировать адекватную миссию организацию, что является немало важным для каждой компании [8].

Каждый из десяти первичных и вторичных факторов формирования организационной культуры требует использования определенных приемов, позволяющих добиваться успеха при сознательном формировании и изменении организационной культуры. На стадии выполнения стратегии организации значительные усилия направляются на то, чтобы привести организационную культуру в соответствие с выбранной стратегией.

Модель формирования организационной культуры представлена на рисунке 3.

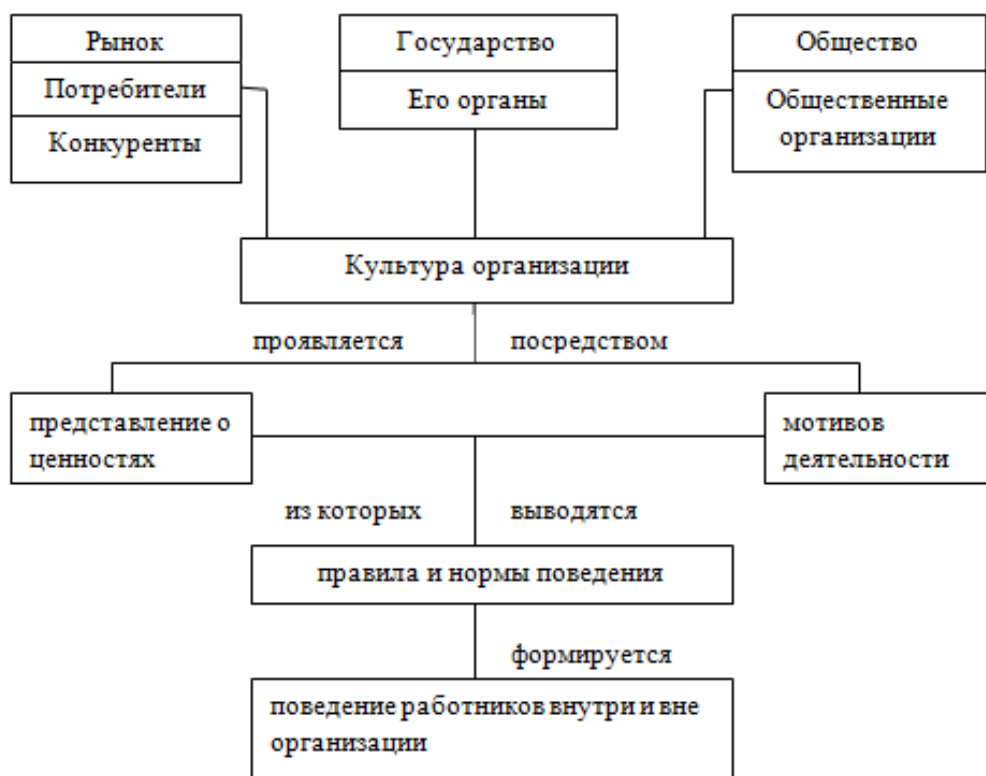


Рисунок 3 – Модель формирования организационной культуры

Помимо классификации факторов Э.Шейна, факторы формирования делят на 4 основные группы: когнитивный фактор, побуждающий фактор, внутренний фактор и символический фактор. Элементы этих групп представлены на схеме в приложении А.

1.3. Направления совершенствования организационной культуры

«Хорошая» корпоративная культура приводит к общему счастью сотрудников. Но существует ли на самом деле «плохая культура»? Да, существует. Что создает «плохую культуру»?

Наличие культуры, которая не открыта для обратной связи, определенно контрпродуктивна. Сосредоточение внимания только на производительности также приносит в жертву благополучие сотрудника, поскольку создает напряженную рабочую среду. Отсутствие сочувствия к руководству и

сотрудникам, а также общее чувство презрения к совместной работе также являются признаками неблагоприятной культуры [9].

Лучший индикатор проблемной культуры - это когда ваши образцовые сотрудники покидают вашу компанию, чтобы пойти куда-нибудь, где лучше. Когда этот индикатор появляется и становится проблемой для вашего бизнеса, вы можете подумать о разработке стратегий по улучшению корпоративной культуры.

Можно выделить 5 способов улучшения корпоративной культуры:

1. Прозрачность – ключ к успеху.

Сотрудники, особенно топ-исполнители, работают на вас не только потому, что им нужны деньги. Они решили работать в вашей компании, потому что доверяют вам. И доверие является основой великой корпоративной культуры. Персонал определенно не может доверять компании, которая всегда оставляет их в неведении, когда дело доходит до направления бизнеса. Точно так же недоверие компании своим сотрудникам, не помогает в создании благоприятной культуры [10].

Наличие культуры, которая ценит прозрачность, оказывает большое влияние на бизнес и его сотрудников. И один из лучших способов улучшить культуру на рабочем месте - открыть каналы связи для всех сотрудников в компании.

Очень простой и экономически эффективный способ сделать это - использовать инструменты коммуникации и совместной работы, такие как форумы или инструменты конференц-связи для удаленных сотрудников. Это довольно полезно, когда вы стремитесь к культуре, которая способствует обмену информацией и командной работе.

2. Награда в общественных местах, тренер в частном.

Еще одним ключом к улучшению корпоративной культуры является признание и поощрение лучших сотрудников. Эти награды и программы признания не должны быть экстравагантными [11]. Подойдет простой сертификат признания или награда - конечно, бонусы тоже не повредят. Хотя

преимущества награждения исполнителей вполне очевидны, например мотивация и чувство выполненной работы, есть другая сторона уравнения.

Если есть примерные исполнители, то есть и худшие. Принципы управления эффективностью, конечно же, требуют непосредственного вмешательства супервизора, такого как коучинг. Однако не все линейные менеджеры знают, что тренинги должны проводиться очень осторожно. Ничто не убьет мотивацию сотрудников и культуру компании быстрее, чем смущение сотрудников перед коллегами. Получение оскорблений со стороны менеджера, будь то публичное или частное, не вызывает ничего, кроме разжигания страха у персонала - и это определенно то, чего вам не хочется, когда вы стремитесь создать благоприятную корпоративную культуру.

Всегда следите за тем, чтобы линейные руководители знали о надлежащих протоколах, касающихся обучения их персонала. Страх никогда не помогал создать хорошую корпоративную культуру [12].

3. Сделайте сотрудничество стандартом работы.

Один из лучших шагов, которые необходимо предпринять для улучшения корпоративной культуры, - это обеспечить всем комфортную совместную работу. И когда дело доходит до улучшения корпоративной культуры, работа в команде, наличие крепких отношений на работе - это один из способов оказать большое влияние на мотивацию сотрудников.

Каждый хочет работать с людьми, которых преследует та же цель. Изучите реализацию программ наставничества, межфункциональных проектов и мероприятий по построению команды - все они помогут всем синхронизироваться, чтобы достичь гораздо большей цели.

4. Установите каналы обратной связи с сотрудниками.

Никто не хочет быть пассажиром на корабле, которым управляют совершенно незнакомые люди [13]. По этой причине, например, на круизных лайнерах офицеры и персонал всегда видны, доступны и открыты для обратной связи. То же самое должно произойти в бизнесе.

Сотрудники хотят знать, что они имеют значение в компании. Они хотят высказать свое мнение и хотят, чтобы их голоса были услышаны. Вовлеченные сотрудники мотивируются тем, что голосуют о том, как работает компания и как ими управляют.

Наличие каналов обратной связи с сотрудниками, таких как опросы сотрудников, собеседования и обсуждения в фокус-группах, поможет вам понять, как ваша компания выглядит в глазах ваших собственных сотрудников [14].

Обратите внимание, что эти каналы обратной связи не должны быть формальными. Запрашивать обратную связь можно также через «управление, ходя вокруг» что, по сути, происходит, когда менеджер запрашивает обратную связь и неформальную информацию, например, беседует с коллегой или беседует с сотрудниками.

Такими способами можно получить некоторые блестящие идеи для улучшения культуры на рабочем месте, обратившись непосредственно к сотрудникам. Следующий крупный продукт компании или конкурентное преимущество могут быть получены из разговоров в коридоре.

5. Придерживайтесь своих основных ценностей.

Самый надежный способ оценить нрав человека - это увидеть, совпадают ли слова и действия. Честность - это отличная черта характера человека, и это то, что должно определять и вашу компанию [15].

Совпадают ли в компании слова и действия?

Когда вы находитесь в процессе улучшения корпоративной культуры, вам необходимо придерживаться основных ценностей вашей компании. Даже если вы пытаетесь добиться изменения культуры на рабочем месте, ваши основные ценности всегда должны оставаться неизменными. В конце концов, это то, что отличает вас от «всех остальных» и является вашими конкурентными преимуществами. Если вы цените прозрачность, вы должны убедиться, что у вас есть системы, которые помогут вам достичь прозрачной культуры. То же самое относится и к вознаграждению за тяжелую работу,

командную работу и открытость для обратной связи. Лучший способ создать отличную корпоративную культуру - сделать так, чтобы все воплощали ваши основные ценности.

«Материальные ценности», такие как бизнес-результаты, и «нематериальные активы», такие как корпоративная культура, не обязательно должны существовать в разных плоскостях [16]. Даже если оба находятся на противоположных концах спектра, все равно можно придумать процессы, которые могут решить оба вопроса.

Необходимо всегда помнить, что конечной целью является выполнение миссии и видения организации, а также поддержание ваших сотрудников счастливыми в «безопасной», позитивной среде.

1.4. Оценка эффективности управления организационной культурой

Управление организационной культурой осуществляется с помощью таких мер, как контроль ее состояния со стороны руководства; пропаганда и обучение персонала необходимым навыкам; подбор кадров, соответствующих данной культуре, и избавление от тех, кто в нее не вписывается; широкое использование символики, обрядов, ритуалов, изменение социальных ролей членов организации и системы стимулирования.

Главным критерием оценки эффективности организационной культуры является то, в какой степени организационная культура предприятия поддерживает стратегии развития, реализуемые руководством, в какой степени она помогает достижению целей компании [17,18].

Для того, чтобы оценить эффективность управления организационной культурой можно использовать такие методы, как анкетирование, опросы, изучение сложившихся ценностей и норм, изучение документов, сложившейся практики управления. Для проведения оценки эффективности можно нанять независимых внешних экспертов.

Основные возможности развития для многих организаций лежат именно в области культурной политики. И победы добьются те руководители, которые могут сделать так, чтобы организационная культура работала на поддержку и успешную реализацию краткосрочных и долгосрочных целей компании. Причины, влияющие на качество организационной культуры, представлены в приложении Б.

С организационной культурой неразрывно связано понятие организационного климата. Климат - это устойчивое состояние, которое влияет на поведение и способ выполнения работы. Аспекты окружающей среды, которые дадут вам климатические индикаторы, включают моральный дух, доверие, общение, лидерство, командную работу, вознаграждение, признание и разрешение конфликтов [19]. Культуру можно рассматривать как «личность» организации. Уникальная культура организации создает особую атмосферу, которую чувствуют люди, входящие в коллектив, и эта атмосфера называется климатом организации. Организационный климат – это то, как члены организации воспринимают культуру организации.

Климат организации подвержен частым изменениям и может формироваться высшим руководством организации. Если культура представляет личность организации, климат - настроение организации. Организационный климат гораздо легче испытать и измерить, чем организационную культуру, а также намного легче изменить.

Обычный метод оценки организационного климата предполагает использование опросов для сотрудников (иногда их можно дополнить личными интервью). Поскольку может быть сложно спроектировать и внедрить организационные климатические исследования (требующие знаний о рабочей среде, психологии, статистике и методах опросов), многие компании решают передать эту задачу специализированным специалистам, у которых уже есть ноу-хау, инструменты и программное обеспечение, необходимые для реализации проектов такого типа [20].

Одним из ключевых аспектов при проведении исследования рабочей среды является анонимность. Используемая методология должна сохранять анонимность опрошенных людей, что важно, если компания хочет, чтобы ответы были максимально честными. Передача проекта специалистам является дополнительной гарантией анонимности для сотрудников.

В целом, вопросники организационного климата состоят из трех типов вопросов:

1. Вопросы демографии и сегментации: они дают информацию об опрошенном человеке, которая затем может быть использована для обогащения группового анализа результатов.

2. Вопросы рабочей среды. Позволят оценить факторы, которые определяют мотивацию. Это самая важная часть исследования рабочей среды, и она должна содержать вопросы, которые позволят оценить факторы, составляющие рабочую среду компании [21]. У большинства компаний, которые проводят исследования рабочей среды, уже есть определенные вопросы, которые могут быть адаптированы к индивидуальным потребностям их клиентов.

2. Открытые вопросы: они позволяют компаниям получать более качественную информацию о рабочей среде, которая помогает адаптировать результаты, полученные из других анкет.

Компании часто используют исследование организационного климата, чтобы задавать другие вопросы, которые не всегда тесно связаны с рабочей средой, но также помогают улучшить организационное управление.

Организационные климатические исследования часто включают вопросы и факторы для оценки удовлетворенности сотрудников в отношении различных отделов (например, ИТ или отдела кадров) и другие вопросы, представляющие интерес для компании.

Важно установить четкие временные цели при запуске исследования климата в организации [22].

Хороший организационный климат - основа успешной работы любой компании. Это существенно способствует благополучию сотрудников, влияет на их чувство принадлежности и трудовой мотивации. Полезно знать, каков организационный климат внутри компании и ее отдельных подразделений. Но измерение климата - это только первый шаг, затем нужно сосредоточиться на анализе и подготовить изменения на основе результатов.

Организационный климат может изменяться, им можно управлять на относительно коротких отрезках времени [23]. Культура – это значительно более устойчивое образование, имеющее более длительный жизненный цикл, с более глубокими корнями и более тесно связанное с системой управления организацией. При этом нездоровая организационная культура требует к себе самого серьезного внимания высшего руководства, большего, чем нездоровый климат.

Важно оценивать культуру компании так же, как финансы или процесс продаж. Существует пять простых способов, чтобы оценить существующую культуру в компании и в конечном итоге улучшить ее.

1. Оценить процесс адаптации.

Если цель компании состоит в том, чтобы набирать людей, которые являются новаторскими, компетентными и преданными общей миссии, то крайне важно заслужить их лояльность и уважение в процессе найма и адаптации. Необходимо оценить не устарели ли методы обучения, однообразны ли они или подход индивидуален и креативен. Новые сотрудники стремятся узнать свои позиции и акклиматизироваться в команде, но если процесс адаптации не предоставляет ресурсы и инструменты, которые им необходимы для совершенствования, они могут в конечном итоге стагнировать [24]. Необходимо с самого начала демонстрировать сильную корпоративную культуру.

2. Степень открытости в руководстве.

Важно, чтобы руководство поддерживало изменения в культуре, особенно если одной из целей компании является быть актуальными и

доступными для молодых специалистов. Инновации требуют нового поведения от руководителей и сотрудников, которые часто противоречат корпоративной культуре, которая исторически ориентирована на операционное превосходство и эффективность. Оценивая культуру компании, необходимо определить, может ли руководство быть гибким.

3. Оценить стимулирующие программы.

Критически важно похвалить и стимулировать сотрудников, которые работают хорошо и приносят пользу компании. Это не значит, что компания должна выплачивать большие суммы денег, можно сделать этот аспект корпоративной культуры более личным [25]. Принять во внимание интересы каждого сотрудника, образ жизни и хобби, и найти способы вознаграждать их с учетом этих личных данных. Например, если кто-то любит готовить, проявите признательность с подарочным сертификатом на уроки кулинарии.

4. Наблюдать за командными взаимодействиями.

Самые сильные и устойчивые корпоративные культуры основаны на отношениях и человеческих связях. Оценивая культуру, анализируйте динамику между коллегами и замечайте, как они общаются или сотрудничают друг с другом.

- Уважают ли они идеи и мнения друг друга?
- Они связаны на межличностном уровне?
- Работают ли они слаженно как команда?
- Способствует ли обстановка свободному обмену диалогами и уникальными перспективами?

5. Определить культуру из ответов.

Правильные вопросы выявят наиболее ценную информацию о культуре компании. Вместо того чтобы прямо спрашивать о культуре, необходимо оценить, как нынешний климат влияет на организационную культуру. Поэтому нужно спрашивать об успехах и проблемах бизнеса. Если в ответах проявляется негатив, то необходимо изменить направление движения бизнеса к более спокойному состоянию. Определенные темы могут также вызывать негатив в

масштабах всей компании, что также может говорить о том, как организация решает определенные проблемы. Пример анкеты изучения организационной культуры представлен в приложении В.

2. Анализ деятельности и системы организационной культуры на предприятии АО «Сибкабель»

2.1 Социально-экономическая характеристика предприятия

Предприятие «Сибкабель» является акционерным обществом. Акционерное общество - это общество, уставной капитал которого разделен на определенное число долей, каждая из которых выражена ценной бумагой - акцией.

ЗАО «Сибкабель» был создан в 1941 году. 30 октября было принято решение эвакуировать два московских завода «Электропровод» и «Москабель», так как под Москвой стояли немецкие войска. Изначально заводы хотели переместить в г.Кемерово, но потом Совет народных комиссаров изменил приказ на г.Томск. 9 июля 1942 года заводы были объединены в Государственный союзный завод «Сибкабель». Первым директором стал москвич Павел Георгиевич Королев. В июле 1971 года кабельный завод и научно-исследовательский институт с опытным производством по решению правительства были объединены в ПО (производственное объединение) «Сибкабель», а в 1992 году «Сибкабель» преобразован в АО.

Современная структура АО «Сибкабель» включает в себя кабельное и эмальобмоточное производство. В начале 90-х годов прошлого столетия на предприятии шло активное техническое развитие. Так, в 1993 году был запущен в эксплуатацию финский комплекс по производству телефонного кабеля на основе оборудования фирмы «Нокиа Майлеффер», закуплены и введены в эксплуатацию три экструзионные линии фирмы «Розендаль» (Австрия), одна линия фирмы «Де Анжели» (Италия), машина грубого волочения фирмы «Хенрих», пять эмальагрегатов фирм «МАГ» (Австрия) и «Деа Тек» (Италия). С 1997 года финансовое состояние предприятия заметно ухудшилось: резкое снижение объемов производства, значительное сокращение

рынков сбыта, продажа объектов социальной сферы, и самая большая потеря – сокращение коллектива. Он уменьшился почти на треть.

Экономическая ситуация стала выправляться с августа 1999 года, когда «Сибкабель» вошел в состав Уральской горно-металлургической компании. Гарантированные регулярные поставки медной катанки с крупнейшего промышленного гиганта Свердловской области - АО «Уралэлектромедь» - позволили томским кабельщикам уже в IV квартале 1999 года на четверть увеличить объемы производства.

В августе 2011 года АО «Сибкабель» вошло ООО «Холдинг Кабельный Альянс». Новая структура объединила кабельные заводы: АО «Электрокабель «Кольчугинский завод» (г.Кольчугино), АО «Сибкабель» (г.Томск), АО «Уралкабель» (г.Екатеринбург), и АО «Научно-исследовательский кабельный институт » (г.Томск). Сегодня партнерами «Сибкабеля» являются шахтеры Кузбасса, нефтяники Тюмени, связисты Новосибирска, промышленники Урала, моряки и рыбаки Дальневосточного побережья, сельские труженики Поволжья, Краснодарского края и другие.

Основная деятельность АО «Сибкабель» - выпуск кабельно-проводниковой продукции, применяемой во всех отраслях народного хозяйства. В номенклатуре завода более 20000 маркоразмеров кабелей и проводов, в том числе кабели для погружных нефтяных электронасосов, шахтные, экскаваторные [26]. В структуре АО «Сибкабель» находится 5 цехов основного производства, а также вспомогательные подразделения: механическое управление, цех по изготовлению деревянных барабанов, несколько лабораторий.

В ассортименте завода ОА «Сибкабель» 37 групп кабельных изделий по общероссийской классификации: кабели силовые до 1 кВ, контрольные, силовые гибкие, телефонные; провода установочные, обмоточные эмалированные; кабели для погружных электронасосов и другие. Предприятие производит провода и кабели на основе медных и алюминиевых токопроводящих жил.

Предприятие ОА «Сибкабель» большое внимание уделяет качеству продукции и делает все необходимое, чтобы продукция соответствовала требованиям стандартов. На предприятии функционирует сертифицированная система менеджмента качества, которая прошла проверку на соответствие требованиям ГОСТ и IRIS (международного стандарта железнодорожной промышленности). Среди российских предприятий – производителей кабеля АО «Сибкабель» первый получил сертификат IRIS. Для того, чтобы кабельная продукция была высокого качества, необходимо обеспечить качественный материал, из которого изготавливаются кабели и провода. Для оценки качества материала на предприятии АО «Сибкабель» оборудованы несколько лабораторий: резин, механических испытаний, физико-химического анализа, надежности и экспресс-лаборатория. Кабельные изделия проходят контроль не только на этапе изготовления, но и на этапе готовой продукции.

Разработкой новых изделий и их производство АО «Сибкабель» проводит как самостоятельно, так и совместно с АО «ВНИИКП», г Москва, АО «НИКИ г. Томск». Также завод сотрудничает с Томским политехническим университетом. Только за четыре последних года на заводе было разработано и произведено 27 марок новых изделий.

В настоящее время в компании работают около 1113 человек.

2.2 Анализ структуры и движения персонала на предприятии

Совокупность трудовых ресурсов, находящихся в распоряжении предприятия и необходимых для исполнения определенных функций, достижения целей деятельности и перспективного развития принято называть персоналом предприятия или кадровым составом согласно трудовому законодательству РФ. В состав рабочего персонала входит производственный персонал и персонал, занятый в непроизводственной сфере. Производственный персонал занят в сфере производства и услуг. По виду выполняемых функций производственный персонал делится на четыре категории: рабочие,

руководители, специалисты и технические исполнители. Рабочие, в свою очередь, на две группы в зависимости от вида участия в производственном процессе: основные, производящие продукцию, и вспомогательные, обслуживающие технологический процесс. Непроизводственный персонал занят в основном в социальной сфере предприятия. Основной частью рабочей силы предприятия является производственный персонал. Структурой трудовых ресурсов предприятия является соотношение работников по категориям: профессия, специальность, квалификация, половой признак, возрастной признак и т.д. Потребность в персонале определяется отдельно по категориям работающих.

В таблице 1 отражена среднесписочная численность персонала на предприятии АО «Сибкабель» за период 2017-2019 годов.

Таблица 1 – Среднесписочная численность персонала

Период отчетности	Количество работников
2017	1393
2018	1310
2019	1113

Причиной того, что количество работников за последние три года уменьшилось, является то, что на заводе произошел существенный рост дебиторской задолженности, который свидетельствует об увеличении реализации продукции с отсрочкой платежа. Значительная доля дебиторской задолженности отвлекает из оборота денежные средства и снижает эффективность использования финансовых ресурсов. Таким образом, на предприятии произошло сокращение ряда сотрудников.

В целом, средний возраст работника предприятия составляет- 43,4 года, возраст специалиста - 42,7 года, около 240 человек - это молодежь до 30 лет.

В коллективе трудится около 540 женщин или 48,5 % от общего состава персонала. Данные представлены на рисунке 4.



Рисунок 4 – Состав персонала по гендерному признаку

В руководящем составе предприятия женщины составляют - 49,4 %, среди специалистов женщины составляют большую часть - 74,4 %, а среди рабочих только 30,3 %. Данные структуры по гендерному признаку представлены на рисунке 5.

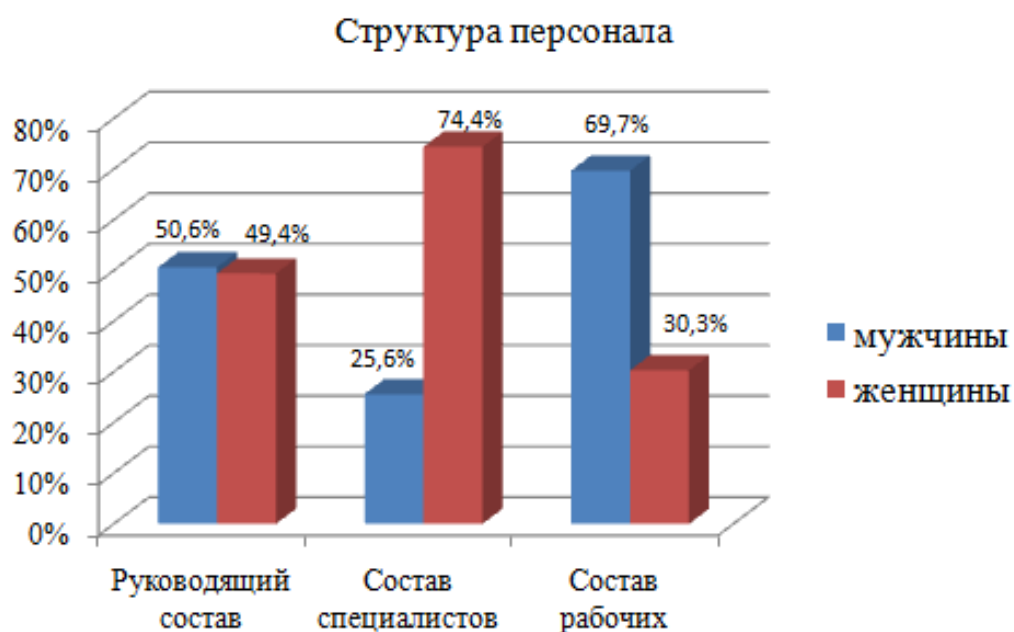


Рисунок 5 - Структура персонала по гендерному признаку

Целью кадровой политики является создание системы управления персоналом, базирующейся на экономических стимулах и социальных гарантиях, способствующих гармоничному сочетанию интересов как работодателя, так и работника и развитию их социально-трудовых отношений на благо предприятия [27].

Главные направления стратегии управления персоналом:

- создание механизмов по управлению человеческими ресурсами, способствующих выполнению стратегических задач предприятия;
- создание эффективной системы компенсаций и социальных льгот, отвечающей рыночным требованиям; привлечение на предприятие, удержание и развитие талантливых и высокопрофессиональных работников;
- создание стратегически мыслящих и высокоэффективных команд менеджеров;
- объединение таланта новых работников со знаниями и опытом лучших представителей сложившегося на предприятии коллектива.

Предприятие ценит в своих сотрудниках творческий подход к работе, желание и способность делать все возможное для повышения качества выполняемой работы, а также проявление ответственности за ее результаты.

2.3 Анализ внешней и внутренней среды

Кабельно-проводниковая продукция, выпускаемая на заводе, пользуется большим спросом у самых различных сфер деятельности. Потребителями ОА «Сибкабель» являются нефтяные и железнодорожные компании, организации строительной и энергетической отрасли, а также предприятия горнорудной добывающей отрасли.

Основными конкурентами ЗАО «Сибкабель» являются представители данной отрасли разных городов России. Кабельные группы, где рыночная доля АО «Сибкабель» составляет более 10%:

1. Кабели силовые для нестационарной прокладки для погружных нефтяных электронасосов. Основными конкурентами по этой кабельной группе являются – «Росскат» (доля – 20,8%), «Кавказкабель» (доля – 20,0%), «Подольсккабель» (доля –16,8%);

2. Кабели шахтные и для землеройных, горнодобывающих машин и механизмов. Основные конкуренты – «Камский кабель» (доля – 41,0%), «Севкабель ГК» (доля –31,8%);

3. Провода и кабели для подвижного состава транспорта. Основные конкуренты – «Электропровод» (доля – 8,6%), «Рыбинсккабель» (доля – 3,6%), «Камский кабель» (доля –3,4%);

4. Кабели связи станционные и распределительные. Основные конкуренты по группе – «Бердянский КЗ» (доля - 17,8%), «Спецкабель» (доля – 16,3%), «Одескабель» (доля –14,2%).

На основе изученных материалов о компании АО «Сибкабель» был проведён SWOT-анализ организационной культуры предприятия, результаты которого представлены в таблице 2.

Таблица 2 – Результаты SWOT-анализа

Сильные стороны	Слабые стороны
1. Высокая квалификация персонала.	1. Отсутствие корпоративного кодекса.
2. Высокое качество продукции – одна из главных ценностей руководства и персонала предприятия.	2. Сотрудники предприятия не чувствуют достаточной значимости и необходимости.
3. Наличие современного оборудования и соблюдение норм безопасности на рабочем месте.	3. Неидеальная система поощрений и вознаграждений.
4. Сотрудничество с научно-исследовательским институтом.	

5. Поддержка и развитие творческого потенциала сотрудников (организация выставок). 6. Поддержка здорового образа жизни (участие и организация спортивных соревнований). 7. Наличие корпоративной газеты. 8. Активное развитие социальных проектов для работников.	
Возможности	Угрозы
1. Заинтересованность иностранных партнеров в сотрудничестве. 2. Увеличение числа молодых специалистов. 3. Повышение мотивации персонала. 4. Внедрение кодекса корпоративной культуры.	1. Отсутствие желания у персонала долгосрочного сотрудничества с организацией. 2. Низкая заинтересованность персонала в достижении стратегических целей предприятия. 3. Низкое доверие руководству.

На основе анализа можно сделать вывод, что в АО «Сибкабель» преобладает рыночный тип организационной культуры. Для предприятия очень важны репутация и достигнутый успех. Предприятие АО «Сибкабель» постоянно совершенствует свою деятельность для того, чтобы оставаться одним из лидеров на рынке [28]. Присутствуют черты клановой организационной культуры, так как одной из главных целей предприятия является удовлетворение потребностей клиентов, а также АО «Сибкабель» старается заботиться о своих сотрудниках. Помимо этого из результата SWOT-

анализа видно, что АО «Сибкабель» проводит ряд мероприятий для сплочения коллектива и повышения уровня командой работы сотрудников.

Существует ряд слабых сторон, на которые стоит обратить внимание и разработать корректирующие действия для их устранения, чтобы снизить вероятность возникновения представленных выше угроз. А также необходимо усовершенствовать организационную культуру, что позволит использовать представленные выше возможности.

3. Совершенствование корпоративной культуры на предприятии

3.1. Рекомендации по совершенствованию корпоративной культуры

В ходе проведенного анализа были выявлены проблемные зоны в АО «Сибкабель» и даны соответствующие рекомендации по совершенствованию организационной культуры.

Самой главной проблемой культуры является то, что в компании АО «Сибкабель» существует ряд принципов и ценностей, но не существует документа, который бы четко и в полной мере описывал их. Для того чтобы руководство предприятия и сотрудники выполняли свою деятельность, опираясь на одни и те же ценности и нормы, необходимо разработать корпоративный кодекс, который будет содержать перечень этих ценностей и правил. Каждый сотрудник должен внимательно ознакомиться с данным кодексом и применять пункты кодекса в своей рабочей деятельности. Помимо этого, все ценности и нормы принятые на АО «Сибкабель» должны выражаться на личном примере ведения деятельности руководства предприятия.

Одной из проблемных зон в АО «Сибкабель» является то, что сотрудники предприятия не чувствуют себя значимыми и необходимыми. Главной ценностью предприятия являются его работники. Одним из показателей конкурентоспособности предприятия является умение привлекать лучшие кадры, эффективно используя их потенциал, точно определяя сферы реализации их профессиональных качеств и талантов. Для того чтобы действительно реализовывать эти принципы и сделать так, чтобы каждый работник понимал важность своей деятельности, можно предложить следующие рекомендации:

- Для начала нужно, чтобы сам руководитель считал свою работу значимой. Для этого стоит сформулировать цель компании. Она должна быть глобальной — той, ради которой хочется просыпаться утром. Затем важно

сделать так, чтобы каждый сотрудник эту цель знал и был с ней согласен. Можно распечатать ее и повесит на рабочих местах.

- Каждый сотрудник помимо общей цели должен знать цель именно своего поста. Свой ценный конечный продукт. И понимать, как его продукт помогает при достижении общей цели компании.

- Ключевой момент вовлечения сотрудника — самореализация специалиста. Сотрудник будет считать свою работу важной, если увидит, что достиг собственных профессиональных целей через решение корпоративных задач. Руководитель подразделения должен ставить перед подчиненными задачи, соотносящиеся с профессиональными увлечениями и карьерными планами конкретного человека, следя за тем, чтобы специалист не погряз в рутинной работе.

- Сотрудник, должен видеть, что его труд ценят. Необходимо регулярно подмечать достижения каждого сотрудника, публично благодарить за пользу, которую он принес бизнесу.

Также проблемной зоной в АО «Сибкабель» является то, что большинству сотрудников приходится выполнять объем работы, превышающий их должностные обязанности. Руководство предприятия никак это не оценивает, что ведет к снижению мотивации персонала и неудовлетворенностью сотрудников. По этому поводу можно сделать следующие рекомендации:

- Не оставлять без внимания переработку сотрудников. Необходимо разработать систему поощрения.

- Начислять сотрудникам дополнительные премии.
- Давать сотрудникам дополнительные дни отдыха.
- Подойти к решению вопросу индивидуально и разработать систему поощрений в зависимости от интересов и увлечений отдельных сотрудников.

Помимо этого, в АО «Сибкабель» есть сотрудники, которые работают на данном предприятии много лет. Поэтому можно порекомендовать

предприятию, ввести льготы и поощрения для сотрудников, проработавших в компании определённое число лет. Это позволит руководству отблагодарить сотрудников, уже проработавших долгое время на предприятии, а также сформировать у остальных работников желание долгосрочного сотрудничества с организацией.

Предприятие АО «Сибкабель» организует заводские спартакиады, а также участвует в различных городских соревнованиях. На заводе проводятся выставки творческих работ сотрудников. Предприятию стоит продолжать уделять большое внимание таким внерабочим мероприятиям, так как они способствуют сплочению коллектива и развитию физических и творческих навыков сотрудников.

3.2. Проект кодекса корпоративной культуры компании

Корпоративный Кодекс АО «Сибкабель»

1. Общие положения

Настоящий Корпоративный Кодекс (далее – Кодекс) содержит свод общекорпоративных норм, правил и законов, которые являются обязательными для исполнения всеми сотрудниками АО «Сибкабель». Действие настоящего документа распространяется на все подразделения и является основой для определения моделей поведения сотрудников [29].

Настоящий Кодекс разработан с учетом опыта работы компании, сложившейся российской и зарубежной практики корпоративного поведения, этических норм, конкретных потребностей и условий деятельности АО «Сибкабель».

Цель введения в действие настоящего Кодекса состоит в формировании и внедрении в повседневную практику деятельности компании принципов и правил корпоративного поведения.

2. Миссия и стратегия АО «Сибкабель»

Миссия компании

Мы производим качественную, надёжную и безопасную кабельно-проводниковую продукцию с заботой о нынешних и будущих поколениях.

Стратегия компании

Стратегическая цель АО «Сибкабель» - производство высококачественной и конкурентоспособной кабельно-проводниковой продукции, удовлетворяющей требованиям и ожиданиям потребителей, повышение экономической эффективности предприятия и снижение негативного воздействия предприятия на окружающую среду.

3. Корпоративные ценности АО «Сибкабель»

- **Покупатель – ценность №1!**

Главная ценность компании – наши клиенты. Максимальное удовлетворение требований и запросов потребителей является ценностью №1 для АО «Сибкабель».

- **Предпринимательский подход у каждого сотрудника!**

Каждый сотрудник должен понимать, что его личный вклад влияет на рост доходности предприятия, на его устойчивость и надёжность. Каждый сотрудник должен воспринимать бизнес и успех предприятия как свои собственные.

Ориентация на результат, мотивация на достижение целей наиболее эффективным путем, умение просчитывать риски, инициативный и творческий подход при решении задач – важные качества, которыми должен обладать сотрудник.

- **Репутация компании находится в руках каждого сотрудника!**

Репутация АО «Сибкабель» создается годами. Каждый сотрудник и словом и делом, как внутри компании, так и вне ее, должен сохранять и улучшать ее репутацию.

- **Качество и безопасность продукции!**

Качество продукции, услуг и уровень обслуживания являются основными факторами достижения успеха. Повышение уровня обслуживания клиентов – основная забота всех сотрудников АО «Сибкабель». Каждый сотрудник должен стремиться добиваться самого высокого уровня качества и безопасности продукции, которые будут соответствовать мировым стандартам.

- **Развитие и самосовершенствование!**

Стремление к постоянному движению вперед, совершенствование технологий, разработка новых видов продукции и повышение квалификации персонала является важным принципом для АО «Сибкабель».

- **Гармония и сотрудничество!**

Уважение прав и свобод любого человека, стремление к созданию условий для гармонии в коллективе. Для своих сотрудников АО «Сибкабель» создает условия для здорового делового климата, соблюдения норм безопасности на рабочем месте, а также предоставляет возможности для индивидуального роста и самореализации.

Сотрудничество АО «Сибкабель» с клиентами и партнерами основывается на взаимном уважении и соблюдении достигнутых договоренностей. Взаимопонимание, взаимодоверие и взаимопомощь позволит реализовать миссию компании.

- **Ответственность!**

Перед сотрудниками – за достойное и своевременное вознаграждение их труда, за безопасные условия труда в офисах и на производстве.

Перед клиентами – за обеспечение высоких стандартов качества и безопасности во всём, что мы делаем.

Перед обществом и государством – за соблюдение законодательства и за снижение негативного воздействия предприятия на окружающую среду.

4. Корпоративные принципы АО «Сибкабель»

В своей деятельности компания АО «Сибкабель» придерживается следующих основополагающих принципов:

- компания обеспечивает высокое качество своей продукции;
- компания является надежным партнером и производителем;
- компания обеспечивает максимальную финансовую эффективность своей деятельности;
- компания обеспечивает наивысшую квалификацию своих сотрудников;
- компания обеспечивает безопасные условия труда своих сотрудников в офисах и на производстве;
- компания обеспечивает своим сотрудникам справедливую и достойную оплату труда;
- компания делает все возможное для обеспечения социальной защищенности своего персонала.

5. Стандарты рабочего поведения сотрудников АО «Сибкабель»

Сотрудники компании должны:

- следовать интересам компании;
- быть нацелены на достижение стратегических целей компании;
- принимать решения и действовать на основе миссии, руководящих принципов и базовых ценностей, принятых в компании;
- поддерживать репутацию и имидж компании;
- постоянно стремиться к повышению профессионализма, улучшению качества своей работы, бизнес-процессов, продукции;
- внимательно относиться к проблемам, недостаткам, несоответствиям, существующим в компании, предлагать меры по их устранению и быть готовыми принять личное участие в реализации этих мер;
- соблюдать дисциплину, правила и трудовой распорядок компании;
- использовать рабочие и служебные помещения, и рабочее время только в интересах компании;
- строить взаимодействие с коллегами на основе взаимопонимания, взаимоуважения и сотрудничества;

- способствовать созданию здорового организационного климата в компании.

6. Взаимоотношения в коллективе

Абсолютным принципом во взаимоотношениях внутри коллектива является принцип корпоративной сплоченности и ответственности за конечный результат.

Для того чтобы выстроить максимально эффективное и комфортное взаимодействие между сотрудниками, в компании действуют следующие принципы:

- Открытость и готовность к общению. Чтобы работа в коллективе была эффективной, необходимы честные отношения между сотрудниками. Поэтому каждый сотрудник должен быть всегда открыт для конструктивного общения.

- В общении следует руководствоваться взаимоуважением, вежливостью и доброжелательностью.

- В рабочей обстановке имеет смысл только конструктивное общение, направленное на результат.

- Отсутствие скрытых интриг и манипуляций внутри коллектива.

- Взаимопомощь в коллективе. Нужно не бояться обозначать проблему и обращаться за помощью, а также каждый сотрудник должен быть готовым оказать помощь своему коллеге.

- Приветствие и поощрение предложений по улучшению. Если сотрудник считает, что какую-либо область деятельности можно усовершенствовать, необходимо выступить с инициативой и рекомендациями.

- Публичное признание заслуг в работе и похвала сотрудников.

- Приватное указание на ошибки в работе сотрудников.

Руководство и сотрудники компании должны прикладывать максимум усилий для создания в коллективе атмосферы взаимного доверия, уважения и взаимовыручки.

7. Взаимоотношения с клиентами

Основной приоритет АО «Сибкабель» – это его клиенты и потребители продукции, их потребности и проблемы. Для поддержания и укрепления взаимовыгодного, плодотворного сотрудничества, сотрудникам следует оперативно реагировать на изменяющиеся потребности и запросы клиентов и потребителей, непрерывно улучшать качество их обслуживания.

Сотрудникам, независимо от должности и выполняемых функций, следует неукоснительно придерживаться следующих правил в отношениях с клиентами:

- Встречать и провожать клиента приветливой улыбкой, быть вежливыми и корректными в общении, оказывать клиенту необходимую помощь, проявлять заинтересованность в решении тех его проблем, которые связаны с предоставляемыми компанией услугами.
- Демонстрировать готовность к общению с клиентом. Уважать личность и интересы клиентов, быть честными и пунктуальными при выполнении своих обязательств. Дорожить временем и ресурсами клиентов, не допускать затягивания в решении вопросов.

8. Соблюдение настоящего кодекса

Сотрудники компании несут ответственность за соблюдение всех положений корпоративного кодекса, принимают активное участие в их обсуждении, при необходимости инициируют изменения.

В случае несоблюдения положений настоящего кодекса компания оставляет за собой право применять соответствующие меры дисциплинарного воздействия.

Компания обязуется принимать все меры для выполнения положений, содержащихся в настоящем корпоративном кодексе.

4. Финансовый менеджмент, ресурсоэффективность и ресурсоснабжение

4.1. Потенциальные потребители результатов исследования

Целью раздела «Финансовый менеджмент, ресурсоэффективность и ресурсосбережение» является определение перспективности и успешности научно-исследовательского проекта, разработка механизма управления и сопровождения конкретных проектных решений на этапе реализации.

Потенциальные потребители исследовательской работы - внутренние потребители предприятия - персонал и руководство.

Задачи, которые необходимо решить для достижения данной цели:

- провести SWOT-анализ научного исследования;
- разработать график проведения работ по научному исследованию;
- рассчитать бюджет работы;
- оценить эффективность исследовательской работы.

4.2. SWOT-анализ научно-исследовательской работы

SWOT-анализ – это метод, который основывается на выявлении сильных и слабых сторон организации, возможностей и угроз внешней среды. Для исследования необходимо сформировать группу экспертов, которая путем совещания определяет сильные и слабые стороны организации, а также возможности и угрозы, после чего следует выявление всех комбинаций факторов: сильные стороны и возможности, сильные стороны и угрозы, слабые стороны и возможности, слабые стороны и угрозы. В конечном итоге делаются выводы, исходя из полученных результатов, на какие факторы компании стоит обратить внимание, а какие не требуют вмешательства.

В таблице 3 описаны сильные и слабые стороны НИР, выявлены возможности и угрозы реализации работы, которые могут появиться в ее внешней среде.

Таблица 3 — Матрица SWOT-анализа

	Сильные стороны научно-исследовательской работы: С1.Актуальность и востребованность С2.Достаточность необходимых ресурсов С3.Улучшение организационного климата С4.Повышение работоспособности сотрудников С5.Повышение эффективности работы предприятия	Слабые стороны научно-исследовательской работы: Сл1.Финансовые потери Сл2.Отрыв сотрудников от работы Сл3. Временные потери
Возможности: В1.Развитие корпоративной символики В2.Привлечение внешних специалистов В3.Сплочение групп внутри отделов В4.Создание условий для привлечения и удержания работников в организации В5.Повышение качества продукции и услуг		
Угрозы: У1.Неготовность сотрудников к изменениям У2. Низкая взаимосвязь между подразделениями		

Далее выявим соответствия сильных и слабых сторон научно-исследовательской работы внешним условиям окружающей среды. Это соответствие или несоответствие должны помочь выявить степень

необходимости проведения стратегических изменений. Для этого были построены интерактивные матрицы проекта, которые представлены в таблицах 4.1 – 4.4.

Таблица 4.1 - Интерактивная матрица проекта (сильные стороны - возможности)

Сильные стороны проекта						
Возможности проекта		C1	C2	C3	C4	C5
	B1	0	+	0	-	+
	B2	0	+	+	+	+
	B3	+	+	+	0	0
	B4	+	+	+	0	+
	B5	+	+	+	+	+

По результатам данной интерактивной таблицы можно выявить следующие коррелирующие сильных сторон и возможностей: B1C2C5, B2C2C3C4C5, B3C1C2C3, B4C1C2C3, B5C1C2C3C4C5.

Таблица 4.2 – Интерактивная матрица проекта (слабые стороны - возможности)

Слабые стороны проекта				
Возможности проекта		Сл1	Сл2	Сл3
	B1	+	-	0
	B2	+	+	+
	B3	0	+	+
	B4	0	0	+
	B5	+	-	0

По результатам данной интерактивной таблицы можно выявить следующие коррелирующие слабых сторон и возможностей: B1Сл1, B2Сл1Сл2Сл3, B3Сл2Сл3, B4Сл1Сл3, B5Сл1.

Таблица 4.3 – Интерактивная матрица проекта (сильные стороны - угрозы)

Сильные стороны проекта						
Угрозы проекта		C1	C2	C3	C4	C5
	У1	-	-	+	+	+
	У2	-	-	+	0	0

По результатам данной интерактивной таблицы можно выявить следующие коррелирующие сильные стороны и угрозы: У1С3С4С5, У2С3.

Таблица 4.4 – Интерактивная матрица проекта (слабые стороны - угрозы)

Слабые стороны проекта				
Угрозы проекта		Сл1	Сл2	Сл3
	У1	+	0	+
	У2	0	0	+

По результатам данной интерактивной таблицы можно выявить следующие коррелирующие сильные стороны и угрозы: У1У2Сл3.

Итоговая матрица SWOT-анализа представлена в таблице 5.

Таблица 5 - SWOT- анализ

	Сильные стороны научно-исследовательской работы: С1.Актуальность и востребованность С2.Достаточность необходимых ресурсов С3.Улучшение организационного климата С4.Повышение работоспособности сотрудников С5.Повышение эффективности работы предприятия	Слабые стороны научно-исследовательской работы: Сл1.Финансовые потери Сл2.Отрыв сотрудников от работы Сл3. Временные потери
Возможности: В1.Развитие корпоративной символики В2.Привлечение внешних специалистов В3.Сплочение групп внутри отделов	<i>Улучшение организационного климата поможет добиться сплочения групп внутри отделов и создать на предприятии условия для привлечения и удержания работников в организации.</i>	<i>Развитие корпоративной символики, привлечение внешних специалистов, повышение качества ведут к крупным финансовым потерям, а также временным.</i>

В4.Создание условий для привлечения и удержания работников в организации В5.Повышение качества продукции и услуг	<i>Повышение эффективности работы поможет добиться улучшения качества продукции и услуг.</i>	<i>Проведение тренингов с внешними специалистами, а также мероприятия по сплочению сотрудников требуют отрыва сотрудников от своих прямых обязанностей</i>
Угрозы: У1.Неготовность сотрудников к изменениям У2. Низкая взаимосвязь между подразделениями	<i>Актуальность и востребованность, достаточность необходимых ресурсов и перспективы улучшения организационного климата мотивируют сотрудников на изменения. Улучшенная организационная культура способствует повышению взаимосвязи подразделений</i>	<i>Неготовность сотрудников к изменениям и низкая взаимосвязь между подразделениями может увеличить финансовые и временные потери</i>

4.3. Структура работ в рамках научно-исследовательского проекта

Планирование научно-исследовательской работы имеет важное значение для рациональной организации научного труда. Заранее продуманный план, строгая последовательность выполнения заданий, систематический самоконтроль - залог успешной работы. Разработка НИР производится группой квалифицированных работников, состоящей из двух человек – руководителя и инженера.

Планирование ВКР состоит из:

- определения участников и перечня работ, необходимых для достижения поставленной цели;
- установление продолжительности работ;

- построение графика проведения научных исследований.

Перечень этапов, работ и исполнителей представлен в Таблице 6.

Таблица 6 — Перечень этапов, работ и распределение исполнителей

Основные этапы	№ раб	Содержание работ	Должность исполнителя
Разработка технического задания	1	Составление и утверждение технического задания	Научный руководитель, Инженер
Выбор направления исследований	2	Подбор и изучение материалов по теме	Инженер
	3	Анализ доступных материалов по теме	Инженер
	4	Календарное планирование работ по теме	Руководитель, инженер
Теоретические исследования	5	Изучение основных понятий по организационной культуре. Проведение анализа направлений совершенствования организационной культуры	Инженер
Исследовательская работа	6	Анализ социально-экономической характеристики предприятия	Инженер
	7	Анализ внешней и внутренней среды	Инженер
	8	Анализ существующей на предприятии организационной культуры	Инженер
Обобщение и оценка результатов	9	Анализ полученных по предприятию данных	Инженер
	10	Разработка рекомендаций по совершенствованию организационной культуры на предприятии	Инженер
	11	Оформление проекта кодекса корпоративной культуры предприятия	Инженер
	12	Оценка эффективности полученных результатов	Руководитель, инженер
Оформление отчета по НИР	13	Согласование проделанной работы с научным руководителем	Руководитель, инженер
	14	Оформление итогового отчета ВКР	Инженер

4.4. Определение трудоемкости выполнения работ

Трудовые затраты в большинстве случаев образуют основную часть стоимости разработки, поэтому важным моментом является определение трудоемкости работ каждого из участников научного исследования.

Трудоемкость выполнения научного исследования оценивается экспертным путем в человеко-днях и носит вероятностный характер, т.к. зависит от множества трудно учитываемых факторов. Для определения ожидаемого (среднего) значения трудоемкости $t_{ожі}$ используется следующая формула:

$$t_{ожі} = \frac{3t_{mini} + 2t_{maxi}}{5}$$

где $t_{ожі}$ — ожидаемая трудоемкость выполнения i -ой работы, чел.-дн.;

t_{mini} — минимально возможная трудоемкость выполнения заданной i -ой работы, чел.-дн.;

t_{maxi} — максимально возможная трудоемкость выполнения заданной i -ой работы, чел.-дн.

Исходя из ожидаемой трудоемкости работ, определяется продолжительность каждой работы в рабочих днях T_p , учитывающая параллельность выполнения работ несколькими исполнителями. Такое вычисление необходимо для обоснованного расчета заработной платы, так как удельный вес зарплаты в общей сметной стоимости научных исследований составляет около 65 %.

$$T_{pi} = \frac{t_{ожі}}{Ч_i}$$

где T_{pi} — продолжительность одной работы, раб.часах;

$t_{ожі}$ — ожидаемая трудоемкость выполнения одной работы, чел.-часах;

$Ч_i$ — численность исполнителей, выполняющих одновременно одну и ту же работу на данном этапе, чел.

4.5. Разработка графика проведения научного исследования

В данном разделе для построения графика проведения научного исследования используется диаграмма Ганта, которая необходима для расчета времени на проделанные работы.

Диаграмма Ганта – горизонтальный ленточный график, на котором работы по теме представляются протяженными во времени отрезками, характеризующимися датами начала и окончания выполнения данных работ.

Для удобства построения графика, длительность каждого из этапов работ из рабочих дней следует перевести в календарные дни. Для этого необходимо воспользоваться следующей формулой:

$$T_{ki} = T_{pi} * k_{\text{кал}}$$

где T_{ki} — продолжительность выполнения i -ой работы в календарных днях;

T_{pi} — продолжительность выполнения i -ой работы в рабочих днях;

$k_{\text{кал}}$ — коэффициент календарности.

Коэффициент календарности определяется по формуле:

$$k_{\text{кал}} = \frac{T_{\text{кал}}}{T_{\text{кал}} - T_{\text{вых}} - T_{\text{пр}}} = \frac{365}{365 - 52 - 14} = 1,22$$

где $k_{\text{кал}}$ — коэффициент календарности;

$T_{\text{кал}}$ — количество календарных дней в году;

$T_{\text{вых}}$ — количество выходных дней в году;

$T_{\text{пр}}$ — количество праздничных дней в году.

Рассчитанные значения T_{ki} необходимо округлить до целого числа. Все расчетные значения сведены в Таблицу 7.

Таблица 7 — Временные показатели проведения научного исследования















№	Вид работы	Трудоемкость работы			Исполнители	Длительность работ в рабочих днях T_{pi}	Длительность работ в календарных днях T_{ki}
		t_{\min} , чел.-дни	t_{\max} , чел.-дни	$t_{\text{ож}}$, чел.-дни			

1	Составление и утверждение технического задания	1	3	1,8	Научный руководитель, Инженер	0,9	1
2	Подбор и изучение материалов по теме	7	12	9	Инженер	9	11
3	Анализ доступных материалов по теме	7	14	9,8	Инженер	9,8	12
4	Календарное планирование работ по теме	1	3	1,8	Руководитель, Инженер	0,9	1
5	Изучение основных понятий по организационной культуре. Проведение анализа направлений совершенствования организационной культуры	7	16	10,6	Инженер	10,6	13
6	Анализ социально-экономической характеристики предприятия	6	12	8,4	Инженер	8,4	10
7	Анализ внешней и внутренней среды	7	16	10,6	Инженер	10,6	13
8	Анализ существующей на предприятии организационной культуры	10	20	14	Инженер	14	17
9	Анализ полученных по предприятию данных	2	4	2,8	Инженер	2,8	3
10	Разработка рекомендаций по совершенствованию организационной культуры на предприятии	4	10	6,4	Инженер	6,4	8
11	Оформление проекта кодекса корпоративной культуры предприятия	4	10	6,4	Инженер	6,4	8
12	Оценка эффективности полученных результатов	1	3	1,8	Руководитель, Инженер	0,9	1
13	Согласование проделанной работы с научным руководителем	1	4	2,2	Руководитель, Инженер	1,1	1
14	Оформление итогового отчета ВКР стандарту	3	7	4,6	Инженер	4,6	6

На основе Таблицы 7 строится календарный план-график, представленный в Таблице 8. График строится для максимального по

длительности исполнения работ в рамках ВКР с разбивкой по месяцам и декадам (10 дней) за период времени дипломирования.

Таблица 8 –Диаграмма Ганта

Вид работ	Исполнители	Кол-во дней, T_{ki}	Продолжительность выполнения работ														
			Дек.	Январь		Февраль			Март			Апрель			Май		
			3	2	3	1	2	3	1	2	3	1	2	3	1	2	3
1	Научный руководитель, Инженер	1															
2	Инженер	11															
3	Инженер	12															
4	Руководитель, Инженер	1															
5	Инженер	13															
6	Инженер	10															
7	Инженер	13															
8	Инженер	17															
9	Инженер	3															
10	Инженер	8															
11	Инженер	8															
12	Руководитель, Инженер	1															
13	Руководитель, Инженер	1															
14	Инженер	6															



- инженер



- руководитель

4.6. Бюджет научно-технического исследования (НТИ)

При планировании бюджета НТИ должно быть обеспечено полное и достоверное отражение всех видов расходов, связанных с его выполнением. В процессе формирования бюджета НТИ используется следующая группировка затрат по статьям:

- материальные затраты НТИ;
- основная заработная плата исполнителей темы;
- дополнительная заработная плата исполнителей темы;
- отчисления во внебюджетные фонды (страховые отчисления);
- накладные расходы;
- формирование бюджета затрат научно-исследовательского проекта.

4.6.1. Расчет материальных затрат НТИ

Расчет материальных затрат осуществляется по следующей формуле:

$$З_m = (1 + k_T) * \sum_{i=1}^m Ц_i * N_{расхi}$$

где, m — количество видов материальных ресурсов, потребляемых при выполнении научного исследования;

$N_{расхi}$ — количество материальных ресурсов i -го вида, планируемых к использованию при выполнении научного исследования (шт., кг, м, м² и т.д.);

$Ц_i$ — цена приобретения единицы i -го вида потребляемых материальных ресурсов (руб./шт., руб./кг, руб./м, руб./м² и т.д.);

k_T — коэффициент, учитывающий транспортно-заготовительные расходы (в пределах 15-25%).

В данной работе к материальным затратам можно отнести: бумага, ручки, ежедневник, USB-накопитель, интернет-модем, калькулятор.

Материальные затраты, необходимые для данной работы, указаны в

таблице 9.

Таблица 9 — Материальные затраты

Наименование материала	Единица измерения	Количество	Цена за ед., руб.	Затраты на материалы Z_m , руб.
Бумага	Лист	150	2	300
Ручки	Шт.	2	40	80
Ежедневник	Шт.	1	150	150
Интернет-модем	Месяц	6	550	3300
Итого				3830

Для выполнения данной научно-технической работы не требуется использование специального оборудования или программного обеспечения. Общие материальные затраты составили 3830 руб.

4.6.2. Основная заработная плата исполнителей темы

В настоящую статью включается основная заработная плата научных и инженерно-технических работников, рабочих макетных мастерских и опытных производств, непосредственно участвующих в выполнении работ по данной теме. Величина расходов по заработной плате определяется исходя из трудоемкости выполняемых работ и действующей системы окладов и тарифных ставок. В состав основной заработной платы включается премия, выплачиваемая ежемесячно из фонда заработной платы в размере 20 –30 % от тарифа или оклада.

Статья включает основную заработную плату работников, непосредственно занятых выполнением НТИ, (включая премии, доплаты) и дополнительную заработную плату:

$$Z_{\text{зп}} = Z_{\text{осн}} + Z_{\text{доп}} ,$$

где $Z_{\text{осн}}$ — основная заработная плата;

$Z_{\text{доп}}$ — дополнительная заработная плата (12-20 % от $Z_{\text{осн}}$).

Основная заработная плата ($Z_{\text{осн}}$) руководителя (лаборанта, инженера) от предприятия (при наличии руководителя от предприятия) рассчитывается по следующей формуле:

$$Z_{\text{осн}} = Z_{\text{дн}} \cdot T_p,$$

где $Z_{\text{осн}}$ – основная заработная плата одного работника;

T_p – продолжительность работ, выполняемых научно-техническим работником, раб. дн. (табл. 3);

$Z_{\text{дн}}$ – среднедневная заработная плата работника, руб.

Среднедневная заработная плата рассчитывается по формуле:

$$Z_{\text{дн}} = \frac{Z_m \cdot M}{F_d},$$

где Z_m – месячный должностной оклад работника, руб.;

M – количество месяцев работы без отпуска в течение года:

при отпуске в 24 раб. дня $M = 11,2$ месяца, 5-дневная неделя;

при отпуске в 48 раб. дней $M = 10,4$ месяца, 6-дневная неделя;

F_d – действительный годовой фонд рабочего времени научно-технического персонала, раб. дн. Таблица 10.

Таблица 10 — Баланс рабочего времени

Показатели рабочего времени	Руководитель	Инженер
Календарное число дней	365	365
Количество нерабочих дней		
- выходные дни	44	48
- праздничные дни	14	14
Потери рабочего времени		
- отпуск	56	28
- невыходы по болезни		
Действительный годовой фонд рабочего времени	251	275

Месячный годовой оклад работника (руководителя):

$$Z_m = Z_{\text{тс}} * (1 + k_{\text{пр}} + k_d) * k_p$$

где $Z_{\text{тс}}$ – заработная плата по тарифной ставке, руб.;

$k_{пр}$ – премиальный коэффициент, равный 0,3 (т.е. 30 процентов от $Z_{тс}$);

$k_{д}$ – коэффициент доплат и надбавок составляет примерно 0,2 – 0,5;

$k_{р}$ – районный коэффициент, равный 1,3 (для Томска).

Таблица 11 — Расчет основной заработной платы

Исполнители	$Z_{тс}$, тыс руб	$k_{пр}$	$k_{д}$	$k_{р}$	$Z_{м}$, тыс руб	$Z_{дн}$, тыс руб.	$T_{р}$, раб. дн.	$Z_{осн}$, тыс руб.
Руководитель	33,664	0,3	0,4	1,3	74,397	2,976	4	11,904
Инженер	26,3	0	0	1,3	34,19	1,504	86	129,344
Итого $Z_{осн}$								141,248

Основная заработная плата научного руководителя составила 11,904 тыс. руб., заработная плата инженера – 129,344 тыс. рублей. Общая основная заработная плата составила 141,248 тыс. рублей.

4.6.3. Дополнительная заработная плата исполнителей темы

Затраты по дополнительной заработной плате исполнителей темы учитывают величину предусмотренных Трудовым кодексом РФ доплат за отклонение от нормальных условий труда, а также выплат, связанных с обеспечением гарантий и компенсаций (при исполнении государственных и общественных обязанностей, при совмещении работы с обучением, при предоставлении ежегодного оплачиваемого отпуска и т.д.).

Расчет дополнительной заработной платы ведется по следующей формуле:

$$Z_{доп} = k_{доп} * Z_{осн}$$

где, $k_{доп}$ – коэффициент дополнительной заработной платы (на стадии проектирования принимается равным 0,12 – 0,15).

При коэффициенте равном 0,12, дополнительные заработные платы студента и руководителя равны:

$$З_{\text{доп.руководителя}} = 0,12 * 11,904 = 1,428 \text{ тыс. руб.}$$

$$З_{\text{доп.инженера}} = 0,12 * 129,344 = 15,521 \text{ тыс. руб.}$$

Дополнительная заработная плата научного руководителя составляет 1,428 тыс. руб., а дополнительная заработная плата инженера — 15,521 тыс. руб.

4.6.4. Отчисления во внебюджетные фонды (страховые отчисления)

В данной статье расходов отражаются обязательные отчисления по установленным законодательством Российской Федерации нормам органам государственного социального страхования (ФСС), пенсионного фонда (ПФ) и медицинского страхования (ФФОМС) от затрат на оплату труда работников.

Величина отчислений во внебюджетные фонды определяется исходя из следующей формулы:

$$З_{\text{внеб}} = k_{\text{внеб}} * (З_{\text{осн}} + З_{\text{доп}})$$

где $k_{\text{внеб}}$ — коэффициент отчислений на уплату во внебюджетные фонды (пенсионный фонд, фонд обязательного медицинского страхования и пр.).

На основании пункта 1 ст.58 Федерального закона от 24.07. 2009 №212-ФЗ для учреждений, осуществляющих образовательную и научную деятельность, в 2014 году вводится пониженная ставка страховых взносов — 27,1 %. Расчет отчислений во внебюджетные фонды представлена в Таблице 12.

Таблица 12 — Отчисления во внебюджетные фонды

Исполнитель	Основная заработная плата, тыс. руб.	Дополнительная заработная плата, тыс. руб.
Научный руководитель	11,904	1,428
Инженер	129,344	15,521
Коэффициент отчислений во внебюджетные фонды	0,271	

Отчисления	Инженер: 39,258	Руководитель: 3,613
Итого	42,871	

Отчисления во внебюджетные фонды от инженера составляют 39,258 тыс.руб., от руководителя — 3,613 тыс.руб. Суммарное значение отчислений составляет 42,871 тыс.руб.

4.6.5. Накладные расходы

Формула для расчета накладных расходов:

$$З_{\text{накл}} = (\sum \text{статей}) * k_{\text{нр}}$$

где $k_{\text{нр}}$ – коэффициент, учитывающий накладные расходы.

Величину коэффициента накладных расходов можно взять в размере 16%.

Таким образом, накладные расходы равны: $З_{\text{накл}} = (3830 + 141248 + 16949 + 42871) * 0,16 = 32784$ руб. Расчет бюджета затрат НТИ представлен в Таблице 13.

Таблица 13 — Расчет бюджета затрат НТИ

Наименование статьи	Сумма, руб.	
	Руководитель	Инженер
1. Материальные затраты НТИ	3830	
2. Затраты по основной заработной плате исполнителей темы	11904	129344
3. Затраты по дополнительной заработной плате исполнителей темы	1428	15521

4. Отчисления во внебюджетные фонды	3613	39258
Накладные расходы	32784	
Бюджет затрат НТИ	237682	

Бюджет НТИ составил 237682 руб.

4.6.6. Определение эффективности исследования

Для определения эффективности научного исследования используется расчет интегрального показателя эффективности, который основывается на нахождении двух средневзвешенных величин: финансовой эффективности и ресурсоэффективности.

Интегральный финансовый показатель разработки определяем по формуле:

$$I_{\text{финр}}^{\text{исп.i}} = \Phi_{\text{pi}} / \Phi_{\text{max}},$$

где $I_{\text{финр}}^{\text{исп.i}}$ – интегральный финансовый показатель;

Φ_{pi} – стоимость I-го варианта исполнения;

Φ_{max} – максимальная стоимость исполнения научного исследования.

Сравнительная оценка характеристик вариантов исполнения проекта представлена в Таблице 14.

Таблица 14 – Сравнительная оценка характеристик вариантов исполнения проекта

Объект исследования Критерии	Весовой коэффициент параметра	Руководитель	Инженер
Совершенствование организационной культуры	0,2	5	4
Улучшение качества работы персонала	0,2	4	5

Повышение эффективности деятельности предприятия	0,25	5	5
Привлечение новых сотрудников	0,15	4	4
Улучшение качества выпускаемой продукции	0,2	5	4
Итого:	1		

$$I_{p-исп1}=5*0,2+4*0,2+5*0,25+4*0,15+5*0,2=4,65$$

$$I_{p-исп2}=4*0,2+5*0,2+5*0,25+4*0,15+4*0,2=4,45$$

Эффективность данной исследовательской работы состоит в том, что применение ее результатов на предприятии, позволит усовершенствовать организационную культуру, а значит повысить эффективную деятельность предприятия и его конкурентоспособность на рынке.

Проведенный SWOT-анализ позволил выявить сильные и слабые стороны разрабатываемого проекта, его возможности и угрозы, а также взаимосвязь между ними. В рамках планирования научной работы была составлена структура работ, разработан графика этих работ и определены их трудоемкости. Календарный план-график ВКР позволил наглядно оценить начало и окончание работы. Так же был рассчитан бюджет исследования, который составил 237682 рублей.

5. Социальная ответственность

5.1. Введение

Результатом данной выпускной квалификационной работы является практическое применение рекомендаций по совершенствованию организационной культуры компании, а также проект кодекса организационной культуры. Разработка данной документированной информации направлена на улучшение организационной культуры в компании и как следствие улучшение деятельности персонала и работы компании в целом.

Выполнение работы происходит в рабочем кабинете за персональным компьютером. Возможными пользователями документированной информации являются внутренние потребители предприятия - персонал и руководство.

В данном разделе рассмотрены вопросы, связанные с организацией рабочего места инженера в соответствии с техникой производственной безопасности, нормами производственной санитарии и охраны окружающей среды.

В соответствии с международным стандартом ICCSR 26000:2011 «Социальная ответственность организации» цель данного раздела в принятие проекторных решений, исключающих несчастные случаи в производстве и снижение вредных воздействий на окружающую среду.

5.2. Правовые и организационные вопросы обеспечения безопасности

5.2.1. Специальные (характерные для проектируемой рабочей зоны) правовые нормы трудового законодательства.

Согласно ТК РФ, N 197 -ФЗ каждый работник имеет право на:

- рабочее место, соответствующее требованиям охраны труда;

- обязательное социальное страхование от несчастных случаев на производстве и профессиональных заболеваний в соответствии с федеральным законом;
- отказ от выполнения работ в случае возникновения опасности для его жизни и здоровья вследствие нарушения требований охраны труда, за исключением случаев, предусмотренных федеральными законами, до устранения такой опасности;
- обеспечение средствами индивидуальной и коллективной защиты в соответствии с требованиями охраны труда за счет средств работодателя;
- внеочередной медицинский осмотр в соответствии с медицинскими рекомендациями с сохранением за ним места работы (должности) и среднего заработка во время прохождения указанного медицинского осмотра.

5.2.2. Организационные мероприятия при компоновке рабочей зоны.

Рабочее место должно соответствовать требованиям ГОСТ 12.2.032-78. Оно должно занимать площадь не менее 6 м², высота помещения должна быть не менее 4 м, а объем - не менее 20 м³ на одного человека. Высота над уровнем пола рабочей поверхности, за которой работает оператор, должна составлять 720 мм. Оптимальные размеры поверхности стола 1600 x 1000 кв. мм. Под столом должно иметься пространство для ног с размерами по глубине 650 мм. Рабочий стол должен также иметь подставку для ног, расположенную под углом 15° к поверхности стола. Длина подставки 400 мм, ширина - 350 мм. Удаленность клавиатуры от края стола должна быть не более 300 мм, что обеспечит удобную опору для предплечий. Расстояние между глазами оператора и экраном видеодисплея должно составлять 40 - 80 см. Так же рабочий стол должен быть устойчивым, иметь однотонное неметаллическое покрытие, не обладающее способностью накапливать статическое электричество. Рабочий стул должен иметь дизайн, исключаящий онемение

тела из-за нарушения кровообращения при продолжительной работе на рабочем месте.

5.3. Производственная безопасность

В разделе производственная безопасность производится анализ факторов рабочей зоны менеджера по качеству в компании на предмет выявления их вредных и опасных проявлений.

При совершенствовании организационной культуры на предприятии могут возникнуть следующие вредные и опасные факторы, представленные в таблице 15.

Таблица 15 – Вредные и опасные факторы производственной среды

Источник фактора	Факторы (по ГОСТ 12.0.003-2015)		Нормативные документы
	Вредные	Опасные	
Производственное помещение. Компьютеры, мониторы, принтеры, кондиционер.	– неудовлетворительный микроклимат; – неудовлетворительное освещение; – повышенный уровень шума на рабочем месте; – повышенная напряженность электромагнитного поля.	– электробезопасность; – пожаровзрывоопасность.	ГОСТ 12.0.003-2015 . ГОСТ 12.1.004-91. ГОСТ 12.1.010-76. ГОСТ Р 12.1.019-2009. ГОСТ 12.1.038-82. СанПиН 2.2.1/2.1.1.1278-03. СанПиН 2.2.2/2.4.1340-03. СанПиН 2.2.4.548-96. СНиП 23-05-95 СанПиН 2.2.4.3359-16

5.3.1. Неудовлетворительный микроклимат

Микроклимат производственных помещений – это комплекс физических факторов внутренней среды помещений, который оказывает влияние на тепловой баланс человека с окружающей средой. Микроклимат в производственных помещениях характеризуют следующие показатели:

температура t , относительная влажность W , скорость движения воздуха V . Эти показатели должны обеспечить поддержание оптимального теплового состояния организма в течение 8-часовой рабочей смены.

СанПиН 2.2.4.548-96 устанавливает нормы оптимальных и допустимых метеорологических условий. Эти нормы принимают во внимание: время года – холодный период с температурой $+10^{\circ}\text{C}$ и ниже и теплый период с температурой $+10^{\circ}\text{C}$ и выше; категорию работ – работа менеджера по качеству относится к категории Ia - работа с интенсивностью энергозатрат до 120 ккал/ч (до 139 Вт), производимая сидя и сопровождающаяся незначительным физическим напряжением.

Неудовлетворительный уровень микроклимата может способствовать возникновению у человека следующих последствий:

- Нарушение терморегуляции, в результате которого возможно повышение температуры, обильное потоотделение, слабость.
- Нарушение водно-солевого баланса, может привести к слабости, головной боли, судорожной болезни.

При работе в производственных помещениях значения показателей микроклимата для работ категории Ia оптимальны, если они соответствуют требованиям таблицы 16, а допустимые значения требованиям таблицы 17.

Таблица 16 – Оптимальные значения показателей микроклимата на рабочем месте производственного помещения для работ категории Ia

Период года	$t, ^{\circ}\text{C}$	$W, \%$	$V, \text{м/с}$
Холодный	22-24	60-40	0,1
Теплый	23-25	60-40	0,1

Таблица 17 – Допустимые значения показателей микроклимата на рабочем месте производственного помещения для работ категории Ia

Период года	$t, ^{\circ}\text{C}$		$W, \%$	$V, \text{м/с}$	
	интервал ниже оптимальных значений	интервал выше оптимальных значений		для интервала t ниже оптимальных значений, не более	для интервала t выше оптимальных значений, не более

Холодный	20,0-21,9	24,1-25,0	15-75	0,1	0,1
Теплый	21,0-22,9	25,1-28,0	15-75	0,1	0,2

Величины показателей микроклимата на рабочем месте менеджера по качеству в офисном помещении отражены в таблице 18 (категория работ Ia).

Таблица 18 – Величины показателей микроклимата на рабочем месте менеджера по качеству в офисном помещении

Период года	$t, ^\circ\text{C}$	$W, \%$	$V, \text{м/с}$
Холодный	22	60	0,05
Теплый	24	60	0,1

Соотнеся таблицу 18 с данными таблиц 17 и 16 можно сделать вывод, что в анализируемом офисном помещении параметры микроклимата соответствуют нормам. Для профилактики неблагоприятного воздействия микроклимата проводятся защитные мероприятия, такие как регламент времени работы, системы местного кондиционирования воздуха.

5.3.2. Недостаточная освещенность рабочей зоны

В соответствии с санитарно-гигиеническими требованиями рабочее место менеджера по качеству освещено смешанным освещением, т.е. естественным и искусственным светом.

Нормирование освещенности рабочей поверхности: СанПиН 2.2.1/2.1.1.1278-03 устанавливает минимальную освещенность рабочей поверхности в производственных помещениях в соответствии с видом производимой деятельности, а СП 52.13330.2016 – в соответствии с характеристикой зрительной работы, которая определяется наименьшим размером объекта различения, контрастностью и свойствами фона. При работе менеджер по качеству пользуется персональным компьютером, а также

нормативной и технической документацией из чего, согласно СанПиН 2.2.1/2.1.1.1278-03, можно сделать вывод, что при общем освещении минимальная искусственная освещенность должна быть не менее 200 лк [30]. Все зрительные работы в соответствии с СП 52.13330.2016 разбиваются на восемь разрядов и в соответствии с размером объекта различения, а также условий зрительной работы. Работа менеджера по качеству относится к 4-му разряду зрительной работы, нормы освещенности на рабочем месте при искусственном освещении представлены в таблице 19 [31].

Таблица 19 – Нормы освещенности на рабочем месте производственного помещения при искусственном освещении

Характеристика зрительной работы		средняя точность (4 разряд)		
Минимальный размер объекта, мм		0,5-1,0		
Подразряд зрительной работы		Г		
Контрастность фона		Средний	большой	Большой
Свойства фона		Светлый	светлый	Средний
Освещенность, лк	Комбинированное освещение	300	300	300
	Общее освещение	150	150	150

Нормативные величины K_n для газоразрядных ламп 4 разряда зрительной работы представлены в таблице 20.

Таблица 20 – Нормативные величины K_n для газоразрядных ламп 4 разряда зрительной работы

Система освещения	Коэффициент пульсации освещенности, %
Общее освещение	20
Комбинированное освещение	
а) общее	20
б) местное	20

Все установленные нормы соблюдены.

5.3.3. Повышенный уровень шума на рабочем месте

К основным источникам шума на рабочем месте менеджера по качеству в офисном помещении можно отнести компьютеры, мониторы, принтеры,

кондиционер и работающие светильники люминесцентных ламп. А также шум, возникающий вне кабинета через открытые окна и двери.

ГОСТ 12.1.003-83 «ССБТ. Шум. Общие требования безопасности» является нормативным документом, регламентирующим уровень шума рабочего места менеджера по качеству. Согласно ему, на рабочем месте максимальный уровень шума 50дБА, то есть категория напряженности труда I и категория тяжести труда I. [32].

5.3.4. Поражение электрическим током

Основными источниками электрической опасности на данном рабочем месте являются вычислительная техника и электрические сети.

Электробезопасность и допустимые нормы регламентируются Правилами устройства электроустановок (ПУЭ), ГОСТ 12.1.038-82 и ГОСТ 12.1.019-2009 (с изм.№1) ССБТ [33, 34].

Существуют следующие способы защиты от поражения электрическим током на данном рабочем месте:

- защитное заземление;
- зануление;
- защитное отключение;
- изоляция токоведущих частей.

5.3.5. Повышенный уровень статического электричества

Компьютеры, оргтехника и другие электроприборы являются основными источниками статического электричества.

Под воздействием электростатического поля в организме человека происходят определенные изменения:

- повышается утомляемость и раздражительность, ухудшение сна;
- спазм сосудов и функциональные нарушения центральной нервной системы;

- изменение сосудистого тонуса и кожной чувствительности.

Нормативными документами, которые регламентируют нормы статического электричества являются ГОСТ 12.4.124-83 и ГОСТ 12.1.045-84 ССБТ.

Методами защиты от воздействия электростатического поля являются:

- предупреждение возможности возникновения электростатического заряда: постоянный отвод статического электричества от технологического оборудования путем заземления;
- снижение величины потенциала электростатического заряда до безопасного уровня: повышение относительной влажности воздуха в помещении, химическая обработка поверхности, нанесение антистатических средств и электропроводных пленок;
- нейтрализация зарядов статического электричества: ионизация воздуха.

5.4. Экологическая безопасность

В данном подразделе рассматривается характер воздействия проектируемого решения на окружающую среду. Выявляются предполагаемые источники загрязнения окружающей среды, возникающие в результате реализации предлагаемых в ВКР решений.

5.4.1. Анализ влияния объекта исследования на окружающую среду.

На рабочем месте инженера по качеству присутствуют оборудования: монитор, системный блок, принтер, сканер. С точки зрения влияния на окружающую среду можно рассмотреть влияние серверного оборудования при его утилизации.

Большинство компьютерной техники содержит бериллий, кадмий, мышьяк, поливинилхлорид, ртуть, свинец, фталаты, огнезащитные составы на основе брома и редкоземельные минералы [35]. Это очень вредные вещества, которые не должны попадать на свалку после истечения срока использования, а должны правильно утилизироваться.

Утилизация компьютерного оборудования осуществляется по специально разработанной схеме, которая должна соблюдаться в организациях:

1. На первом этапе необходимо создать комиссию, задача которой заключается в принятии решений по списанию морально устаревшей или не рабочей техники, каждый образец рассматривается с технической точки зрения.
2. Разрабатывается приказ о списании устройств. Для проведения экспертизы привлекается квалифицированное стороннее лицо или организация.
3. Составляется акт утилизации, основанного на результатах технического анализа, который подтверждает негодность оборудования для дальнейшего применения.
4. Формируется приказ на утилизацию. Все сопутствующие расходы должны отображаться в бухгалтерии.
5. Утилизацию оргтехники обязательно должна осуществлять специализированная фирма.
6. Получается специальная официальной формы, которая подтвердит успешность уничтожения электронного мусора.

После оформления всех необходимых документов, компьютерная техника вывозится со склада на перерабатывающую фабрику. Все полученные в ходе переработки материалы вторично используются в различных производственных процессах [36].

5.4.2. Анализ влияния процесса исследования на окружающую среду.

Процесс исследования представляет собой анализ деятельности предприятия, общение с сотрудниками, работу с информацией, такой как технологическая литература, статьи, ГОСТы и нормативно-техническая документация. Таким образом, процесс исследования не имеет влияния негативных факторов на окружающую среду.

Организационная техника состоит из множества органических составляющих (материалы из поливинилхлорида, фенолформальдегида, пластик) и множество металлов. Свинец, сурьма, ртуть, кадмий, мышьяк на полигоне ТБО под влиянием внешних условий разлагаются в органические и растворимые соединения и становятся сильнейшими ядами. Пластик содержит ароматические углеводороды, органические хлорпроизводные соединения, которые при утилизации наносят непоправимый вред экологии.

Согласно положениям российского законодательства, все организации обязаны вести учет и движение драгоценных металлов, в том числе тех, которые входят в состав оргтехники.

При помощи комплексной системы утилизации организационной техники снижаются к минимуму неперерабатываемые отходы, а материалы (черные и цветные металлы, пластмассы) и ценные компоненты (ферриты, люминофор, редкие металлы и др.) отправляются в производство. Драгоценные металлы, которые содержатся в электронных компонентах организационной техники, концентрируются и после переработки на аффинажном заводе сдаются в Государственный фонд.

5.5. Безопасность в чрезвычайных ситуациях

5.5.1. Анализ вероятных ЧС, которые может инициировать объект исследований и обоснование мероприятий по предотвращению ЧС

Согласно ГОСТ Р 22.0.02-94 ЧС - это нарушение нормальных условий жизни и деятельности людей на объекте или определенной территории (акватории), вызванное аварией, катастрофой, стихийным или экологическим бедствием, эпидемией, эпизоотией (болезнь животных), эпифитотией (поражение растений), применением возможным противником современных средств поражения и приведшее или могущее привести к людским или материальным потерям.

С точки зрения выполнения проекта характерны следующие виды ЧС:

1. Пожары, взрывы;
2. Внезапное обрушение зданий, сооружений;
3. Геофизические опасные явления (землетрясения);
4. Метеорологические и агрометеорологические опасные явления;

Так как объект исследований представляет из себя математическую модель, работающий в программном приложении, то наиболее вероятной ЧС в данном случае можно назвать пожар в аудитории с серверным оборудованием. В серверной комнате применяется дорогостоящее оборудование, не горючие и не выделяющие дым кабели. Таким образом возникновение пожаров происходит из-за человеческого фактора, в частности, это несоблюдение правил пожарной безопасности [37]. К примеру, замыкание электропроводки - в большинстве случаев тоже человеческий фактор. Соблюдение современных норм пожарной безопасности позволяет исключить возникновение пожара в серверной комнате.

- Согласно СП 5.13130.2009 предел огнестойкости серверной должен быть следующим: перегородки - не менее EI 45, стены и перекрытия - не менее REI 45. Т.е. в условиях пожара помещение должно оставаться герметичным в течение 45 минут, препятствуя дальнейшему распространению огня.

- Помещение серверной должно быть отдельным помещением, функционально не совмещенным с другими помещениями. К примеру, не допускается в помещении серверной организовывать мини-склад оборудования или канцелярских товаров.
- При разработке проекта серверной необходимо учесть, что автоматическая установка пожаротушения (АУПТ) должна быть обеспечена электропитанием по первой категории (п. 15.1 СП 5.13130.2009).
- Согласно СП 5.13130.2009 в системах воздуховодов общеобменной вентиляции, воздушного отопления и кондиционирования воздуха защищаемых помещений следует предусматривать автоматически закрывающиеся при обнаружении пожара воздушные затворы (заслонки или противопожарные клапаны).

5.5.2. Анализ вероятных ЧС, которые могут возникнуть при проведении исследований и обоснование мероприятий по предотвращению ЧС

При проведении исследований наиболее вероятной ЧС является возникновение пожара в помещении. Пожарная безопасность должна обеспечиваться системами предотвращения пожара и противопожарной защиты, в том числе организационно-техническими мероприятиями.

Под пожарной профилактикой понимается обучение пожарной технике безопасности и комплекс мероприятий, направленных на предупреждение пожаров.

Задачи пожарной профилактики можно разделить на три комплекса мероприятий:

- обучение, в т.ч. распространение знаний о пожаробезопасном поведении (о необходимости установки домашних индикаторов задымленности и хранения зажигалок и спичек в местах, недоступных детям);

- пожарный надзор, предусматривающий разработку государственных норм пожарной безопасности и строительных норм, а также проверку их выполнения;
- обеспечение оборудованием и технические разработки (установка переносных огнетушителей и изготовление зажигалок безопасного пользования).

В соответствии с ТР «О требованиях пожарной безопасности» для административного жилого здания требуется устройство внутреннего противопожарного водопровода.

Согласно НПБ 104-03 "Проектирование систем оповещения людей о пожаре в зданиях и сооружениях" для оповещения о возникновении пожара в каждом помещении должны быть установлены дымовые оптико-электронные автономные пожарные извещатели, а оповещение о пожаре должно осуществляться подачей звуковых и световых сигналов во все помещения с постоянным или временным пребыванием людей.

Помещения оснащены средствами пожаротушения, а именно огнетушителями типа ОУ-2 – 1 штука, ОУ-5 – 1 штука (предназначены для тушения любых материалов, предметов и веществ, применяется для тушения ПК и оргтехники).

Согласно ПУЭ помещение, предназначенное для проектирования и использования результатов проекта, относится к типу П-Па.

5.6. Заключение по разделу социальная ответственность

В данном разделе выпускной квалификационной работы были определены вредные и опасные факторы производственные среды, негативные воздействия на окружающую природную среду и возможные чрезвычайные ситуации. К вредным факторам рабочего места инженера по качеству относятся: недостаточная освещенность рабочей зоны, повышенный уровень шума на рабочем месте, неудовлетворительный микроклимат, повышенная

напряженность электрического и магнитного полей. К опасным факторам рабочего места менеджера по качеству относятся факторы, связанные с электричеством. Негативное воздействие на окружающую среду выражается в выбросах в атмосферу и отходах в литосферу. Возможны чрезвычайные ситуации техногенного, стихийного, социального характера. А также были изучены организационные мероприятия обеспечения безопасности и особенности законодательного регулирования проектных решений.

Заключение

В ходе работы были рассмотрены понятия и значение организационной культуры, ее классификация и факторы, влияющие на ее формирование. Были изучены направления совершенствования организационной культуры и оценка эффективности управления организационной культурой. Проведен анализ социально-экономической характеристики предприятия АО «Сибкабель», анализ структуры и движения персонала на предприятия, а также анализ организационной культуры предприятия, представленный в виде SWOT-анализа.

По итогам анализа организационной культуры предприятия АО «Сибкабель» были выявлены слабые стороны и разработаны рекомендации по совершенствованию. Также был разработан кодекс корпоративной культуры для АО «Сибкабель», который позволит предприятию улучшить свою деятельность.

Список использованных источников

1. Организационная культура предприятия. [Электронный ресурс] URL: <https://works.doklad.ru/view/4EMIWKNxsQg.html> (дата обращения 10.01.2019)
2. Безлепкин, Максим Влияние организационной культуры на инновационную активность персонала / Максим Безлепкин. - Москва: Высшая школа, 2011. - 204 с. Семенов, Ю.Г. Организационная культура / Ю.Г. Семенов. - Москва: ИЛ, 2014. - 954 с.
3. Энциклопедия производственного менеджера/Организационная культура. [Электронный ресурс] URL: <http://www.up-pro.ru/encyclopedia/organizacionnaya-kultura.html> (дата обращения 17.01.2019)
4. Земедлина, Е.А. Организационная культура: Учебное пособие / Е.А. Земедлина. - М.: Риор, 2018. - 480 с.
5. Соломанидина, Т.О. Организационная культура компании: Учебное пособие / Т.О. Соломанидина. - М.: Инфра-М, 2016. - 416 с.
6. Спивак В.А. Корпоративная культура. - СПб.: Петер, 2010. с. 14-27, 231-244, 251-266.
7. Карпов А. В. Организационная культура в теории и практике отечественного менеджмента // Журнал практического психолога. – 2007. - N 4. - С. 28-36.
8. Шейн Э. Организационная культура и лидерство / Эдгар Шейн. - М.: Питер, 2012. - 352 с.
9. Организационная культура. [Электронный ресурс] URL: <https://port-u.ru/organizatsionnaya-kultura> (дата обращения 18.01.2019)
10. Виханский О.С., Наумов А.И. Менеджмент: человек, стратегия, организация, процесс: Учебник. - 2-е изд. - М.: Фирма «Гардарика», 2009. - 416 с. с.330-331.
11. Борискин В.В. Совершенствование организационной культуры компании как один из факторов повышения эффективности ее работы / В.В

Борискин, В.У.Сидорова // Управление корпоративной культурой. - 2015. - № 2. - С. 126

12. Организационное поведение. Учебник для вузов. / Под ред. проф. Э.М. Короткова и проф. А.Н. Силина. - Тюмень: Вектор Бук, 2008. - 308 с.

13. Наумов М. Организационная культура как фактор долгосрочной конкурентоспособности // Управление компанией. – 2015. - № 7. - С. 66-69.

14. Козлов В. В. Организационная культура / В.В. Козлов, Ю.Г. Одегов, В.Н. Сидорова. - М.: КноРус, 2013. - 272 с.

15. Грошев И.В. Менеджмент организационной культуры / И.В. Грошев. - М.: Московский психолого-социальный университет (МПСУ), 2015. - 302 с.

16. Коновалова, В. Г. Управление организационной культурой. Учебно-практическое пособие / В.Г. Коновалова. - М.: Проспект, 2015. - 308 с.

17. Ангелова А.Ю. Совершенствование организационной культуры современных предприятий как фактора повышения эффективности менеджмента // Актуальные вопросы права, экономики и управления : сб. ст. XI Междунар. науч.-практ. конф. : в 3 ч. – Пенза, 2017. – С. 267-271.

18. Леонова А.В. Совершенствование организационной культуры предприятия // Современные технологии управления персоналом : сб. науч. тр. IV Межрегион. науч.-практ. конф. – Уфа, 2017. – С. 177-180.

19. Совершенствование организационной культуры предприятия. [Электронный ресурс]. URL: <https://works.doklad.ru/view/RGzz6KKD6VU/2.html> (дата обращения 29.01.2019)

20. Богатырев М. Р. Организационная культура предприятия: актуальные подходы к проблемам идентификации и управления // Вестник Московского университета. Сер. 6, Экономика. – 2004. - N 6. - С. 97-124.

21. Баландина Т. Совершенствование организационной культуры на российских предприятиях // Проблемы теории и практики управления. – 2016. - № 10. - С. 79-86.

22. Пригожин А. И. Организационная культура и ее преобразование // Общественные науки и современность. - 2003. - N 5. - С. 12-22.
23. Кевин, М. Томсон Рецепты корпоративной культуры. Как изменить привычное поведение / Кевин М. Томсон. - М.: Баланс Бизнес Букс, 2012. - 272 с.
24. Оценка эффективности управления организационной культурой. [Электронный ресурс]. URL: https://studme.org/42652/menedzhment/otsenka_effektivnosti_upravleniya_organizatsionnoy_kulturoy (дата обращения 08.02.2019)
25. Камерон К., Р. Куинн. Диагностика и изменение организационной культуры / Пер. с англ, под ред. И. В. Андреевой. СПб.: Питер, 2006.;
26. АО «Сибкабель» история [Электронный ресурс]/ АО «Сибкабель» - официальный сайт. URL: <http://www.sibkabel.ru/ru/about/history/> (дата обращения 18.02.2019)
27. АО «Сибкабель» кадровая политика [Электронный ресурс]/ АО «Сибкабель» - официальный сайт. URL: <http://www.sibkabel.ru/ru/value/politics/> (дата обращения 20.02.2019)
28. АО «Сибкабель» наши ценности [Электронный ресурс]/ АО «Сибкабель» - официальный сайт. URL: <http://www.sibkabel.ru/ru/value/> (дата обращения 24.02.2019)
29. Корпоративный кодекс. Учебные материалы [Электронный ресурс] URL: <https://works.doklad.ru/view/7G7zGemjIRU.html> (дата обращения 17.03.2019)
30. СанПиН 2.2.1/2.1.1.1278-03 Гигиенические требования к естественному, искусственному и совмещенному освещению жилых и общественных зданий. – М.: Минздрав России, 2003. – 35 с.
31. СП 52.13330.2016 Естественное и искусственное освещение. – М.: Стандартинформ, 2017. – 108 с.

32. ГОСТ 12.1.003-83. Межгосударственный стандарт. Система стандартов безопасности труда. Шум. Общие требования безопасности. – М.: Стандартиформ, 2007. – 10 с.
33. ГОСТ 12.1.038-82. Система стандартов безопасности труда. Электробезопасность. Предельно допустимые значения напряжений прикосновения и токов. – М.: Стандартиформ, 2001. – 4 с.
34. ГОСТ 12.1.019-2009. (ГОСТ Р 12.1.019-2009 Система стандартов безопасности труда (ССБТ). Электробезопасность. Общие требования и номенклатура видов защиты. – М.: Стандартиформ, 2010. -32 с.
35. СанПиН 2.2.2/2.4.1340-03. Санитарные правила и нормы. Гигиенические требования к персональным электронно-вычислительным машинам и организации работы. – М.: Минздрав России, 2003. – 37с.
36. Мир ПК [Электронный ресурс] URL: <https://www.osp.ru/pcworld/2013/06/13035804/> (дата обращения 25.04.2019)
37. ГОСТ Р 22.3.03 – 94. Государственный стандарт Российской Федерации. Безопасность в чрезвычайных ситуациях. Защита населения.//Основы безопасности жизни - 1996. - № 1. - С. 59 -63.

Приложение А

Факторы формирования организационной культуры



Приложение Б

Качество культуры организации



Приложение В

Анкета для оценки организационной культуры

АНКЕТА

Инструкция по заполнению: Для каждой из приведенных ниже характеристик отметьте цифру, отражающую сегодняшнее положение дел в организации. Далее развернуто ответьте на приведенные вопросы.

На предприятии руководство отказывается делегировать подчиненным дополнительные полномочия и ответственность	1 2 3 4 5 6 7 8 9 10	На предприятии руководство старается расширить зоны личной ответственности своих подчиненных
Больше внимание руководство уделяет наказаниям и мерам административного воздействия	1 2 3 4 5 6 7 8 9 10	Руководство более внимательно сосредоточено на поощрении и признании заслуг подчиненных
На предприятии отсутствует атмосфера теплоты и поддержки	1 2 3 4 5 6 7 8 9 10	На предприятии чувствуются дружественные отношения и поддержка
Подчиненные не доверяют руководству и сопротивляются принятым решениям	1 2 3 4 5 6 7 8 9 10	Подчиненные полностью доверяют своему опытному руководству
Какие особенности оргкультуры вашей организации, по вашему мнению, сразу бросаются в глаза постороннему человеку или новичку? _____ _____		
Какие установки, ценности и нормы поведения характеризуют работу и отношение к делу персонала вашей организации? а) Способствующие эффективной работе организации _____ б) Мешающие эффективной работе организации _____ _____		
Как руководство организации закрепляет (поощряет) желательные установки, ценности и нормы поведения персонала (способствующие эффективной работе организации)? _____ _____		